



**Facultad de Ingeniería y Computación  
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de Mejora para un Centro de  
Distribución Ferretero, con base en la  
Gestión de Procesos.**

**Presentado por:**

**Stephanie Milagros Sanchez Montesinos**

**Para optar por el Título Profesional de:**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Orientador: “Felipe Ramos Velásquez”**

**Arequipa, Setiembre de 2017**

*Realizado íntegramente, solo para ver una sonrisa en el rostro de mi Madre.*

## Contenido

RESUMEN / ABSTRACT .....	1
PALABRAS CLAVE / KEYWORDS.....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	4
1.1. Antecedentes Generales de la Organización .....	4
1.1.1. Antecedentes y condiciones actuales.....	4
1.1.2. Sector y actividad económica.....	11
1.1.3. Misión y visión.....	12
1.1.4. Organización.....	12
1.1.5. Principales procesos.....	13
1.2. Planteamiento del Problema.....	13
1.2.1. Descripción del Problema.....	13
1.2.2. Formulación del Problema.....	15
1.2.3. Sistematización del problema.....	16
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	16
1.4.1. Económica.....	16
1.4.2. Social.....	17
1.4.3 Ambiental.....	17
1.4.4. Profesional.....	17
1.4.5. Académica.....	18
1.4.6. Personal.....	18
1.5. Alcances .....	18
1.5.1. Temático.....	18
1.5.2. Espacial.....	20
1.5.3. Temporal.....	20
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO .....	21
2.1. Antecedentes Investigativos .....	21
2.2. Marco de referencia Teórico - Conceptual.....	24
2.2.1. Determinación de la estrategia.....	25

2.2.2. Diseño de la estructura organizacional.....	40
2.2.3. Evaluación del desempeño .....	48
2.2.4. Diseño de procesos .....	50
<b>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....</b>	<b>59</b>
3.1. Aspectos metodológicos de la Investigación .....	59
3.1.1. Diseño de Investigación .....	59
3.1.2. Tipo de Investigación. ....	59
3.1.3. Métodos de Investigación.....	60
3.1.4. Técnicas de investigación.....	61
3.1.5. Instrumentos de investigación .....	62
3.1.6. Plan Muestral.....	64
3.2. Metodología .....	65
3.3. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora .....	67
3.3.1. Métodos y/o Técnicas de ingeniería a aplicarse .....	67
3.3.2. Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación .....	68
<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....</b>	<b>69</b>
4.1. Análisis Situacional.....	69
4.1.1. Factores de Análisis Externo .....	69
4.1.2. Factores de Análisis Interno .....	70
4.2. Planeación estratégica - objetivos estratégicos. ....	71
4.3. Análisis de los procesos involucrados.....	72
4.3.1. Proceso de compra.....	72
4.3.2. Proceso de almacenamiento .....	74
4.3.3. Proceso de venta .....	74
4.4. Identificación de los puntos de mejora.....	78
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>79</b>
5.1. Recopilación de Datos del Problema. ....	79
5.2. Análisis de Causa Raíz.....	80
5.3. Planteamiento de alternativas de mejora.....	83
5.4. Desarrollo de la alternativa de mejora. ....	85
5.4.1. Determinación de estrategia .....	85
5.4.2. Diseño de la estructura organizacional.....	93
5.4.3. Evaluación del desempeño .....	107

5.4.4. Diseño de procesos .....	110
5.5. Plan de implementación. ....	126
<b>CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>130</b>
6.1. Evaluación de la Productividad.....	130
6.2. Evaluación económica .....	135
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>140</b>
7.1. Conclusiones. ....	140
7.2. Recomendaciones.....	141
Referencias.....	142
Bibliografía .....	145
Apéndices.....	147
Apéndice A: Cuestionarios .....	147
Apéndice B: Factores de análisis externo .....	152
Apéndice C: Factores de análisis interno .....	170
Apéndice D: Evaluación rendimiento puestos iniciales en LA EMPRESA SA .....	197
Apéndice E: Evaluación rendimiento puestos diseñados para LA EMPRESA SA .....	206
Apéndice F: Puestos de Trabajo.....	217
Apéndice G: Resumen Evaluación desempeño para LA EMPRESA SA.....	239
Apéndice H: Resumen de procesos (Guía Práctica) .....	240
Apéndice I: Inversiones.....	241
Anexos. ....	246
Anexo 1. Clasificación de las estrategias .....	247
Anexo 2. Procedimiento de uso de las Matrices MADE y MADI.....	248
Anexo 3. Glosario de términos.....	250

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Líneas Comerciales</i> .....	7
Tabla 2 <i>Principales Clientes</i> .....	8
Tabla 3 <i>Clientes Pertenecientes a Entidades del Estado</i> .....	9
Tabla 4 <i>Principales Proveedores</i> .....	10
Tabla 5 <i>Tabla para el Análisis de la Sensibilidad</i> .....	44
Tabla 6 <i>Ficha de Frecuencia</i> .....	63
Tabla 7 <i>Diario de Campo</i> .....	63
Tabla 8 <i>Resumen de Factores de Análisis Externo</i> .....	70
Tabla 9 <i>Resumen de Factores de Análisis Interno</i> .....	71
Tabla 10 <i>Análisis de Procesos</i> .....	77
Tabla 11 <i>Problema causa raíz 1</i> .....	81
Tabla 12 <i>Problema causa raíz 2</i> .....	81
Tabla 13 <i>Propuesta de Alternativas</i> .....	83
Tabla 14 <i>Matriz de Puntuación Cuantitativa</i> .....	84
Tabla 15 <i>Matriz de Impactos Cruzados para elementos limitantes</i> .....	85
Tabla 16 <i>Propuestas a Implementarse</i> .....	86
Tabla 17 <i>Priorización de Factores Externos (Matriz de impactos cruzados)</i> .....	87
Tabla 18 <i>MADE de la EMPRESA SA</i> .....	87
Tabla 19 <i>Priorización de Factores Internos (Matriz de impactos cruzados)</i> .....	88
Tabla 20 <i>MADI de la EMPRESA SA</i> .....	88
Tabla 21 <i>Resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de LA EMPRESA SA</i> .....	91
Tabla 22 <i>FODA de LA EMPRESA SA</i> .....	92
Tabla 23 <i>Objetivos y Actividades Propuestas</i> .....	94
Tabla 24 <i>Identificación de Objetivos</i> .....	95
Tabla 25 <i>Identificación de Actividades</i> .....	95
Tabla 26 <i>Determinación de Puestos de Trabajo</i> .....	105
Tabla 27 <i>Modelo para el diseño de Puestos de Trabajo</i> .....	106
Tabla 28 <i>Comparativo de Evolución del rendimiento (carga laboral) por puestos</i> ..	109
Tabla 29 <i>Indicadores de Gestión</i> .....	121
Tabla 30 <i>Rango de Tolerancia para Indicadores</i> .....	124
Tabla 31 <i>Cronograma de Desarrollo de la Propuesta</i> .....	129
Tabla 32 <i>Control por objetivos</i> .....	131
Tabla 33 <i>Flujo de Caja de la Propuesta de Mejora</i> .....	136
Tabla 34 <i>Resultados Evaluación Económica de la Propuesta</i> .....	138
Tabla 35 <i>Evaluación Ambiental</i> .....	139
Tabla B 1 <i>PBI por Sectores</i> .....	152
Tabla B 2 <i>Población Total Según Departamentos, 1995-2015</i> .....	159
Tabla B 3 <i>Variación porcentual Exportación e Importación FOB</i> .....	162

Tabla C 1 <i>Relación calidad precio</i> .....	185
Tabla C 2 <i>Eficiencia Parcial en el Trabajo Actual</i> .....	190
Tabla C 3 <i>Ingresos anuales de la empresa</i> .....	195
Tabla G 1 <i>Resumen de Evaluación de Desempeño</i> .....	239
Tabla H 1 <i>Resumen de Procesos</i> .....	240
Tabla I 1 <i>Programa de Capacitación de Personal</i> .....	242
Tabla I 2 <i>Inversión en Capacitación de Personal</i> .....	243
Tabla I 3 <i>Suministro de Oficina periodo de Capacitaciones</i> .....	243
Tabla I 4 <i>Inversión para la Contratación de Profesionales</i> .....	244
Tabla I 5 <i>Inversión Recursos Físicos</i> .....	244
Tabla I 6 <i>Inversión Total para la Contratación de Profesionales</i> .....	244
Tabla I 7 <i>Inversión en Tecnologías de Información (TI) y Ofimática</i> .....	245
Tabla I 8 <i>Inversión Total de la Propuesta</i> .....	245
Tabla I 9 <i>Flujo de Caja de la Empresa, Estimado, año 2015</i> .....	246
Tabla I 10 <i>Flujo de Caja de la Empresa, Estimado tras la Puesta en Marcha de Implantación de la Propuesta</i> .....	246

## **Lista de figuras**

<i>Figura 1. MIPYME Formales en el Sector Comercio, según actividad económica (en porcentajes).</i> .....	11
<i>Figura 2. Procesos principales de LA EMPRESA SA</i> .....	13
<i>Figura 3. Proceso básico para la planeación estratégica.</i> .....	27
<i>Figura 4. Matriz FODA</i> .....	30
<i>Figura 5. Entorno organizacional</i> .....	33
<i>Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria</i> .....	34
<i>Figura 7. Cuadrante FODA</i> .....	40
<i>Figura 8. Estructura y procesos</i> .....	52
<i>Figura 9. La cadena genérica de valor</i> .....	53
<i>Figura 10. Mapa de procesos de la organización</i> .....	55
<i>Figura 11. Procedimiento metodológico</i> .....	66
<i>Figura 12. Cadena de procesos principales de LA EMPRESA SA.</i> .....	72
<i>Figura 13. Diagrama Causa Efecto</i> .....	82
<i>Figura 14. Reporte de MADE de LA EMPRESA SA</i> .....	89
<i>Figura 15. Reporte MADi de la EMPRESA SA</i> .....	90
<i>Figura 16. Ubicación estratégica (determinación de la estrategia)</i> .....	93
<i>Figura 17. Análisis de actividades</i> .....	96
<i>Figura 18. Grupo nivel de sensibilidad I</i> .....	96
<i>Figura 19. Grupo nivel de sensibilidad II</i> .....	97
<i>Figura 20. Grupo nivel de sensibilidad III</i> .....	97
<i>Figura 21. Clasificación de actividades por niveles</i> .....	98
<i>Figura 22. Agrupación de actividades por relación A y B</i> .....	98

<i>Figura 23. Asociación vertical por relación A</i> .....	99
<i>Figura 24. Identificación de grupos inicial</i> .....	99
<i>Figura 25. Identificación de grupos final</i> .....	100
<i>Figura 26. Nombramiento de los grupos identificados</i> .....	100
<i>Figura 27. Preestructura</i> .....	101
<i>Figura 28. Estructura final (Macroestructura)</i> .....	104
<i>Figura 29. Evaluación del rendimiento laboral</i> .....	108
<i>Figura 30. Actividades que generan valor</i> .....	111
<i>Figura 31. Cadena de valor de LA EMPRESA SA</i> .....	111
<i>Figura 32. Mapa de procesos propuesto LA EMPRESA SA</i> .....	112
<i>Figura 33. Propuesta de Proceso de cotización EMPRESA SA</i> .....	113
<i>Figura 34. Propuesta de Proceso de pedido LAEMPRESA SA</i> .....	114
<i>Figura 35. Propuesta de Proceso de pago LA EMPRESA SA</i> .....	115
<i>Figura 36. Propuesta de proceso de almacenamiento LA EMPRESA SA</i> .....	116
<i>Figura 37. Propuesta de proceso de cobro LA EMPRESA SA</i> .....	117
<i>Figura 38. Propuesta de proceso de venta LA EMPRESA SA</i> .....	118
<i>Figura 39. Propuesta de proceso de participación en contrataciones con el estado LA EMPRESA SA</i> .....	118
<i>Figura 40. Diseño del Macroproceso</i> .....	119
<i>Figura 41. Ciclo de gestión de procesos</i> .....	125
<i>Figura 42. Programa de capacitación del personal</i> .....	127
<i>Figura 43. Cronograma de implementación</i> .....	128
<i>Figura 44. Gantt flujo de caja por años de la propuesta de mejora</i> .....	137
<i>Figura 45. Gráfico del flujo de caja neto acumulado de la propuesta de mejora</i> .....	138
 <i>Figura B 1. Perspectivas del desempeño en los tipos de construcción en 2016</i> .....	153
<i>Figura B 2. Avance de la ejecución del Gasto de Capital en porcentaje</i> .....	154
<i>Figura B 3. Indicadores de Riesgo País</i> .....	155
<i>Figura B 4. Producto Bruto Interno (variación porcentual real). </i> .....	156
<i>Figura B 5. Expectativas de inflación a 12 meses</i> .....	157
<i>Figura B 6. Tasa de interés de referencia nominal y real</i> .....	157
<i>Figura B 7. Evolución Arancel Nominal y Efectivo 1993-2016</i> .....	161
<i>Figura B 8. Análisis del sector retail, julio 2015</i> .....	165
 <i>Figura C 1. Satisfacción referente a la dirección en el área de trabajo</i> .....	170
<i>Figura C 2. Respecto a la organización del área</i> .....	171
<i>Figura C 3. Respecto a los compañeros de trabajo</i> .....	172
<i>Figura C 4. Ambiente laboral</i> .....	172
<i>Figura C 5. Coordinación y procesos</i> .....	174
<i>Figura C 6. Capacitación</i> .....	175
<i>Figura C 7. Referente al puesto de trabajo</i> .....	176
<i>Figura C 8. Referente a su superior</i> .....	177

---



<i>Figura C 9. Implicancia en mejora</i> .....	178
<i>Figura C 10. Condiciones laborales</i> .....	180
<i>Figura C 11. Ambiente físico</i> .....	181
<i>Figura C 12. Consideración de la organización empresa</i> .....	182
<i>Figura C 13. Referente a la empresa</i> .....	182
<i>Figura C 14. Grado de satisfacción general con La Empresa</i> .....	183
<i>Figura C 15. Características de la atención en el servicio brindado</i> .....	183
<i>Figura C 16. Distribución de clientes</i> .....	184
<i>Figura C 17. Tiempo de adquisición de artículos.</i> .....	185
<i>Figura C 18. Referente a los precios que maneja la empresa</i> .....	186
<i>Figura C 19. Referente a la empresa respecto a sus similares</i> .....	186
<i>Figura C 20. Recomendación de la empresa</i> .....	187
<i>Figura C 21. Respecto a la variedad de artículos</i> .....	187
<i>Figura C 22. Referente a diferencias con la empresa</i> .....	192
<i>Figura C 23. Relación al tema de diferencias con la empresa</i> .....	192
<i>Figura C 24. Ingresos por ventas anuales</i> .....	196
<i>Figura C 25. Resumen de ventas mensuales</i> .....	196
<hr/>	
<i>Figura D 1. Carga de trabajo de almacenero</i> .....	197
<i>Figura D 2. Carga de trabajo de asistente de gerencia de ventas</i> .....	198
<i>Figura D 3. Carga de trabajo de asistente administrativo</i> .....	199
<i>Figura D 4. Carga de trabajo de contabilidad</i> .....	200
<i>Figura D 5. Carga de trabajo de coordinador de marketing</i> .....	201
<i>Figura D 6. Carga de trabajo de gerencia de ventas</i> .....	202
<i>Figura D 7. Carga de trabajo de apoyo a asistente administrativo</i> .....	203
<i>Figura D 8. Carga de trabajo de gerencia general</i> .....	204
<i>Figura D 9. Carga de trabajo de vendedor</i> .....	205
<hr/>	
<i>Figura E 1. Carga de trabajo de auxiliar de logística y almacén</i> .....	206
<i>Figura E 2. Carga de trabajo de jefe de logística y almacén</i> .....	207
<i>Figura E 3. Carga de trabajo de jefe de compras</i> .....	208
<i>Figura E 4. Carga de trabajo de jefe de ventas</i> .....	209
<i>Figura E 5. Carga de trabajo de coordinador de ventas y marketing</i> .....	210
<i>Figura E 6. Carga de trabajo de vendedor mayorista</i> .....	211
<i>Figura E 7. Carga de trabajo de vendedor</i> .....	212
<i>Figura E 8. Carga de trabajo de gerencia de administración y finanzas</i> .....	213
<i>Figura E 9. Carga de trabajo de auxiliar contable</i> .....	214
<i>Figura E 10. Carga de trabajo de auxiliar de facturación</i> .....	215
<i>Figura E 11. Carga de trabajo de gerencia general</i> .....	216
 <i>Figura 2. 1. Matriz de análisis y diagnóstico externo MADE</i> .....	 248
<i>Figura 2. 2. Matriz de análisis y diagnóstico interno MADi</i> .....	249

## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis consiste en la realización del diseño de una propuesta de mejora para una empresa dedicada a la distribución de artículos de ferretería. El trabajo desarrollado pone énfasis en cuatro componentes, el análisis del entorno y determinación de estrategia, diseño de la estructura organizacional, evaluación del desempeño laboral y el diseño formal de procesos; todo elaborado para la consecución de la gestión de procesos.

Para la obtención de cada una de estas partes, se hizo uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; entre estos, entrevistas personales y encuestas con los colaboradores de la empresa, la observación directa de su labor y los procesos, revisión de información obtenida y datos; permitiendo definir la problemática, a la que se da solución en el presente trabajo de tesis. Todo esto como complemento para la metodología usada para el desarrollo de la propuesta, dando origen al procedimiento metodológico elaborado; sustentado por teorías, métodos y herramientas plasmadas en aplicativos desarrollados en Excel, usados para dar forma, validar y justificar los temas tratados.

La problemática de la empresa se centró en dos aspectos; la incidencia en penalizaciones externas y la existencia de conflictos internos, derivando en la disminución de las ventas. Se colige que la propuesta desarrollada da solución a los problemas de forma eficaz y eficiente. La consecución de cada paso desarrollado, concluye en la gestión de procesos adecuada, logrando la mejora trazada, dando lugar a la gestión efectiva de la empresa.

## **PALABRAS CLAVE**

Diseño organizacional, Estrategia, Formalización de procesos, Gestión de procesos.

## **ABSTRACT**

The present work of thesis, consists in the realization of the design of a proposal of improvement for a company dedicated to the distribution of ironmongery articles. The work developed emphasizes four components, the analysis of the environment and determination of strategy, design of the organizational structure, evaluation of the work performance and the formal design of processes; all designed for the achievement of process management.

To obtain each of these parts, was used methods, techniques and research instruments; among these, personal interviews and surveys with company employees, direct observation of their work and processes, review of information obtained and data; allowing to define the problem, which is given solution, in this thesis work. All this as a complement to the methodology used for the development of the proposal, giving origin to the methodological procedure elaborated; supported by theories, methods and tools to reflect in applications developed in Excel, used to give shape, validate and justify the topics discussed.

The problems of the company focused on two aspects; the incidence in external penalties and the existence of internal conflicts, resulting in the decrease of sales. Is inferred, that the proposal developed solves problems effectively and efficiently. The achievement of each step developed, concludes in the suitable process management, achieving the improvement traced, resulting in the effective management of the company.

## **KEYWORDS**

Organizational design, Strategy, Formalization of processes, Process management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se ven enfrentadas constantemente a cambios y a dificultades que ponen en riesgo su permanencia. La mayoría de empresas construidas en base a experiencia y conocimientos empíricos, son reacias a tratar de dar una vista al interior de su propia empresa y ver qué ocurre. Revisar sus procesos, o simplemente aceptar críticas constructivas puede resultar un desafío y la aceptación de la intromisión de un tercero; esto y más desencadena la limitación empresarial, tanto en pensamiento, como en acción. En este sentido es indispensable que las empresas que buscan ser reconocidas y rentables, consideren disponer de herramientas para la obtención de una ventaja competitiva, a través de la adición de valor a cada proceso desarrollado, para que la suma de aportes parciales logre la obtención del valor esperado y percibido por el cliente. De lo contrario se quedarían estancadas y dependientes de una gestión poco efectiva, sin enfoque en los resultados, que no permitan enfrentar con éxito los retos de crecimiento, supervivencia y rentabilidad deseados.

LA EMPRESA SA, es una empresa dedicada a la distribución de artículos de ferretería nacionales e importados, tanto para mayoristas, minoristas y entidades estatales. El crecimiento que ha tenido desde sus inicios es notable y cuenta con gran aceptación en el mercado en el que se desenvuelve, pero debido a este crecimiento desordenado y basado en el hacer para generar un resultado tangible en el corto tiempo, se ve en medio de conflictos internos y una penalización externa, problemática a la cual se enfrenta y trae como consecuencia la disminución en sus ventas.

Ante esta situación, el presente trabajo de tesis, percibe en esta empresa la necesidad urgente de brindar el diseño de una propuesta de mejora; mediante herramientas administrativas y operativas, alineadas a la gestión de procesos, para que no incurra en falencias propias de falta de gestión formal de sus procesos y organización. Carencias extendidas desde sus inicios y concepción como empresa, que ante el entorno actual se ponen en evidencia, enfrentando nuevos retos y dificultades propios del desarrollo, y el paso del tiempo.

En este sentido, se hace necesaria su concepción en forma (estructura) y contenido (procesos). Para ello, mediante el correcto análisis de los factores internos y externos que generen un efecto en la empresa, se podrá dar inicio al diagnóstico empresarial

determinando sus fortalezas y debilidades para la determinación de la estrategia correspondiente. A partir de ello se buscará el planteamiento de objetivos y actividades clave, para que la estructura organizacional de la empresa comprenda la integración entre áreas y procesos. Esto ha de cristalizar un nexo mediante el cual cada colaborador se convierta en proveedor y a la vez cliente interno de la organización orientado hacia los resultados positivos, para la adición de valor al proceso que se lleva a cabo en su puesto de trabajo, del cual es responsable. Para ello se debe definir cada puesto de trabajo, y formalizar cada proceso; evitando que se incurra en falencias de duplicidad de tareas, exceso de carga laboral y desempeño laboral ineficiente, logrando un diseño organizacional correspondiente al de una organización por procesos.

Finalmente, el trabajo de tesis desarrollado, en general, define cómo teniendo como base la gestión de procesos, y mediante el diseño organizacional de la empresa, como medio para lograr un fin; se logra dar solución a la problemática actual de la empresa, un centro de distribución ferretero. Pero además desarrolla una metodología adaptable a cualquier tipo de organización, para ser aplicada en conjunto o por partes, quedando este trabajo de grado, no solo como tal, sino como una guía y herramienta a considerar para futuras investigaciones.

Para ello, los capítulos planteados generan una secuencia de pasos hacia el logro del objetivo; de este modo, en el primer capítulo se da a conocer la empresa y se plantea la problemática de la misma, el segundo capítulo se centra en el marco de referencia, donde se exponen aquellas teorías relevantes sobre las que se propone dar solución a la problemática; el tercer capítulo se centra en el planteamiento operacional, es decir la metodología usada para la realización de la investigación y propuesta de mejora; el cuarto capítulo se presenta el diagnóstico de la situación actual; en el quinto capítulo se desarrolla la propuesta de mejora; en el sexto capítulo se plantea la evaluación de la propuesta y finalmente en el séptimo capítulo se dan las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes Generales de la Organización**

#### **1.1.1. Antecedentes y condiciones actuales.**

LA EMPRESA SA., nació con la idea que debería proveer de todo lo necesario en cuanto a artículos de ferretería sean requeridos por sus clientes debido a ello se consolidó como una empresa privada peruana, que tiene como objeto social principal la compra, venta y distribución, al por mayor, de artículos del ramo de la ferretería en general.

Los sectores para los cuales LA EMPRESA SA desarrolla su operación son para la construcción, comercio minorista y mayorista para entidades privadas y estatales, a nivel Arequipa.

##### ***1.1.1.1 Historia.***

A continuación, se relata una breve reseña histórica sobre la constitución del centro de distribución ferretero LA EMPRESA SA, dando a conocer los hechos más importantes que han dado lugar al desarrollo de LA EMPRESA SA actualmente.

La idea nace cuando el propietario de LA EMPRESA SA, ve la oportunidad de crear una empresa confiable, debido a las relaciones directas que había logrado en el rubro, y la experiencia necesaria adquirida. A través de los años 1985 y 1992, mediante la venta de algunos productos y tomando nota de los requerimientos de cada nuevo cliente, ve la oportunidad de empezar a incursionar en las ventas al por mayor, a medida que aumentaba el mercado. Convirtiéndose al cabo de unos años en un distribuidor de artículos ferreteros. Tomada la decisión, se busca un local apropiado donde se ubicaría LA EMPRESA SA, es así que esta se ubica en calle Deán Valdivia, Arequipa; y a la vez se empieza a realizar mayores conexiones con los futuros proveedores para la compra de los productos que ofrecería el negocio.

Mientras tanto LA EMPRESA SA., seguía creciendo, cada vez era mayor el número de clientes, el nivel de ventas y la rentabilidad esperada, esto originó la necesidad de trasladarse a un lugar más amplio, ubicándose en el actual local ubicado en cercado, Arequipa. Aquí pudieron dar un mejor manejo a los inventarios, y a los diferentes

procesos desde un mismo lugar. Aunque el posicionamiento de la empresa cada año era más sólido, empezó a surgir una preocupación por el ingreso de mayor competencia.

A finales del año 2002, se decide iniciar con la participación de licitaciones públicas del estado puestas a conocimiento mediante OSCE (organismo supervisor de las contrataciones del estado) y cuya inscripción de participación se realiza por el Sistema Electrónico de las Contrataciones del Estado (SEACE), obteniendo un nuevo segmento de mercado.

En el año 2007, LA EMPRESA SA. Recibe el reconocimiento cinta roja y blanca por mejor empresa del rubro ferretero; y en el año 2008 recibe el reconocimiento, Los excelentes, otorgado por una destacada labor empresarial en beneficio de la región Arequipa, confiriendo un motivo de orgullo a su fundador, pues eran los frutos de 14 años de fuerte trabajo y sacrificio

En el año 2011, se decide ir más allá de la promoción en los directorios y páginas amarillas y se realizó un propio portal en la web para ofrecer a todo el público sus diferentes productos y servicios, esto impulso su crecimiento con el incremento de clientes y conocimiento de nuevos proveedores.

Hoy en día, a más de 23 años de su fundación, LA EMPRESA SA cuenta con lo necesario para proveer a sus clientes en sus requerimientos; realizando actividades de importación de productos tradicionales y no tradicionales; además debido a que LA EMPRESA SA tiene trato comercial con grandes distribuidoras obtiene precios accesibles que le sirve para mantenerse en el mercado actual y a su vez conservar una relación estrecha con sus clientes, manejando una menor cantidad de clientes pero brindando una mejor atención.

Por lo mencionado se puede concluir que LA EMPRESA SA se encuentra en un punto de la cadena de distribución donde tiene a grandes productores y algunas distribuidoras como proveedores, y constructoras y distribuidoras (mayoristas), ferreterías (minoristas) y entidades estatales como consumidores, y cuyo propósito es el de continuar creciendo, mejorando en términos económicos, de reconocimiento y desempeño del talento humano, y por ende solucionar cualquier problema que impida el logro de sus metas.

### ***1.1.1.2 Referencias actuales.***

#### ***Productos***

LA EMPRESA SA cuenta con una amplia gama de productos de calidad debido a ello puede manejarse como una empresa mayorista representante en el país de materiales de ferretería de prestigiosas marcas nacionales e internacionales las cuales cuenta con:

- Cartas de Garantía
- Certificados de Calidad
- Certificados de origen

Entre las principales líneas comercializadas se encuentran: (Ver Tabla 1)

#### ***Clientes***

LA EMPRESA SA., cuenta con una amplia cartera de clientes en sectores estatales, construcción, comercio minorista y mayorista.

Del total de las ventas de LA EMPRESA SA, el 70% corresponde a ventas a crédito, razón por la cual es fundamental la selección de los clientes al momento de iniciar las relaciones comerciales; la aceptación y aprobación de línea de crédito para cada uno depende del perfil del cliente (ya sea persona Jurídica o Natural), es decir, su actividad, capacidad de pago y endeudamiento, garantías, etc.

Los principales clientes de LA EMPRESA SA.: (Ver Tablas 2 y 3)

#### ***Proveedores***

Siendo parte de la misión de LA EMPRESA SA., ofrecer la mejor calidad y precios a sus clientes, la empresa trabaja constantemente en el fortalecimiento de las relaciones comerciales con las principales empresas productoras de artículos de ferretería del país y del extranjero. Por otra parte, mantiene su participación activa en la promoción de dichos productos afianzando los lazos con sus proveedores.

Los principales proveedores de LA EMPRESA SA.: (Ver Tabla 4)



**Tabla 1***Principales Líneas Comerciales*

<b>Artículos</b>	<b>ISO</b>	<b>MARCAS</b>
Tubos, Conexiones PVC C-10 y C-15, Inyectados	ISO 9001	PLASTICA, NICOLL
Tubos, Conexiones CPVC, Inyectados, P.P. y Polietileno	ISO 9001	NICOLL,TIGRE PLASTICA,TIGRE IPS,H-3,
Tubos, Conexiones SCH=40	ISO 9001	SHANGAY
Válvulas – Bronce	ISO 9001	CIM
Válvulas y Conexiones Hierro Dúctil	ISO 9001	FUMOSAC
Griferías: Bronce, Cromado	ISO 9001	VAINSA – FV
Pinturas: Látex, Esmaltes y de tráfico	ISO 9001	VENCEDOR, CPPQ, JET
Pegamentos	ISO 9001	OATEY
Artefactos Eléctricos	ISO 9001	PHILIPS
Conductores eléctricos – cobre	ISO 9001	F/V, VAINSA
Brocas	ISO 9001	ALPEN
Abrazaderas tipos: U y Gota	ISO 9001	PRODAC
Mallas Olímpicas		PRODAC
Laja		ISTRARATA
Sanitarios	ISO 9001	F/V
Tanques de agua		ROTOPLAS
Válvulas Reductoras de Presión		VAMEX
Medidores de caudal de agua		ELSTER
Tubería de polipropileno y conexiones	ISO 9001	IPS, H-3
Tubería de alcantarillado metálico		TUPEMESA
Iluminación: LED, linternas, luces de emergencia, lámparas		OPALUX
Línea Agrícola: Tubos, conexiones, mangueras (PVC y HDPE)		PLASTICA
Válvulas de PVC para uso agrícola		ORBES
Pisos Cerámicos, porcelanato		BRASIL

Adaptado de Carta de presentación LA EMPRESA SA.

**Tabla 2***Principales Clientes*

Municipalidad distrital de majes
Gobierno regional de Arequipa
Municipalidad distrital de Tiabaya
Medileser S.A.C.
Chaupi Valdivia Víctor juvenal
Distribuciones ofertas S.R.L.
Importaciones y representaciones universo S.A.C.
Manfer S.R.L. Contratistas generales
Valencia Tejada Fredy Julián
Sedapar S.A.
Comercial Nemdar EIRL
Mamani Archircana Carlos Oswaldo
Mamani Muñoz Ceferino
Almanzur EIRL
Distribuidora P&M E.I.R.L.
Comercial distribuidora Sta. Isabel EIRL
Tinoco Tapia Wilfredo Juan
Global Importaciones S.A.C.
J Deymar S.A.C.
Torres Cruz Martha Carmen
Grupo Comet E.I.R.L.
Bianfer S.A.C.
Castillo Fredy
Tecni fluidos S.A.C.
Distribuciones y representaciones Santa María S.A.C.
San Sebastián Servc. y Ferretería E.I.R.L.
Rejas Ortiz, Orlando Rubén - Ferretería Fortaleza
Eximp Frereg - E.I.R.L.
Instituto vial provincial de la municipalidad de Arequipa
Cil Solutions S.R.L.
Quispe de Huarca Cayetana
Álvaro Leonardo Pahua Mendoza
Garufa SRL
A & M Contratistas S.R.L TDA.

Nota: Se presenta un orden descendente, tomando referencia del monto valorado de sus compras. Adaptado de Sistema de LA EMPRESA SA.

**Tabla 3***Clientes Pertenecientes a Entidades del Estado*

Municipalidad Distrital José Luis Bustamante Y Rivero
Municipalidad Distrital Nicolás De Piérola
Municipalidad Distrital Carumas
Municipalidad Distrital Cerro Colorado
Municipalidad Distrital de Alto Selva Alegre
Municipalidad Distrital de Cayma
Municipalidad Distrital de Colaques
Municipalidad Distrital de Iray
Municipalidad Distrital de Majes
Municipalidad Distrital de Mariano Melgar
Municipalidad Distrital de Miraflores
Municipalidad Distrital de Mollebaya
Municipalidad Distrital de Orcopampa
Municipalidad Distrital de Paucarpata
Municipalidad Distrital de Pocollay
Municipalidad Distrital de Sabandia
Municipalidad Distrital de Sachaca
Municipalidad Distrital de Socabaya
Municipalidad Distrital de Tiabaya
Municipalidad Distrital de Uchumayo
Municipalidad Distrital de Yura
Municipalidad Distrital Jacobo Hunter
Municipalidad Distrital la Joya
Municipalidad Distrital Santa Rita De Siguan
Municipalidad Provincial de Arequipa
Municipalidad Provincial de Caylloma
Municipalidad Provincial de Espinar
Municipalidad Provincial de Ilo
Municipalidad Provincial de Islay
Gobierno Regional de Arequipa

*Nota:* Adaptado de Sistema de LA EMPRESA SA.

**Tabla 4***Principales Proveedores de LA EMPRESA SA.*

Proveedor	Logo institucional
I.P.S tubos y conexiones de polipropileno y polietileno	
FUMOSAC. Hierro dúctil y acero Inoxidable para suministros de agua, alcantarillado y saneamiento.	
Tigre Tubos de Polietileno de Alta Densidad.	
Rotoplas Productos para el almacenamiento, conducción, purificación y tratamiento del agua.	
Nicoll Tubos, conexiones y pegamentos de PVC, polietileno.	
Plástica Tuberías y conexiones en PVC y polietileno.	
3M Adhesivos.	
Franz Viegner Grifería y sanitarios.	
Philips Equipos y productos para iluminación.	
CPP Pinturas, esmaltes.	
JET Pintura para tráfico.	
Indeco Cables.	
Prodac Alambre de acero, mallas, alambre de púas, clavos y alambre galvanizado.	
Ceper Conductores y cables eléctricos.	
Elster Medidores de energía.	
Sika Productos de sellado, pegado, refuerzo y protección de estructuras de carga; aditivo para cemento.	
Vainsa Grifería.	

Adaptado de Carta de presentación de LA EMPRESA SA

### 1.1.2. Sector y actividad económica.

#### 1.1.2.1 Tamaño de la empresa.

El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056, la cual en el Título II, Capítulo I, Artículo 5, señala las características de las micro, pequeña y mediana empresa; las cuales son clasificadas acordes al número de ventas anuales determinado por un número de monto referente a la cantidad de UIT (unidad impositiva tributaria).

Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 y hasta el monto máximo de 1700 UIT.

Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

De acuerdo a lo anterior, LA EMPRESA SA., puede clasificarse como pequeña empresa, pues el total de sus ventas en el año 2015 fueron dos millones doscientos noventa y cinco mil trescientos ochenta y cinco con 08/100 soles (S/), cifra que corresponde a aproximadamente 596 Unidad Impositiva Tributaria (UIT)<sup>[1]</sup>.

A su vez la actividad económica de LA EMPRESA SA se encuentra clasificada dentro del 23,6% de empresas dedicadas a la venta al por mayor, esto se aprecia en la Figura 1. Para beneficios prácticos se considera la definición su actividad económica como Comercio al por mayor de artículos de ferretería.

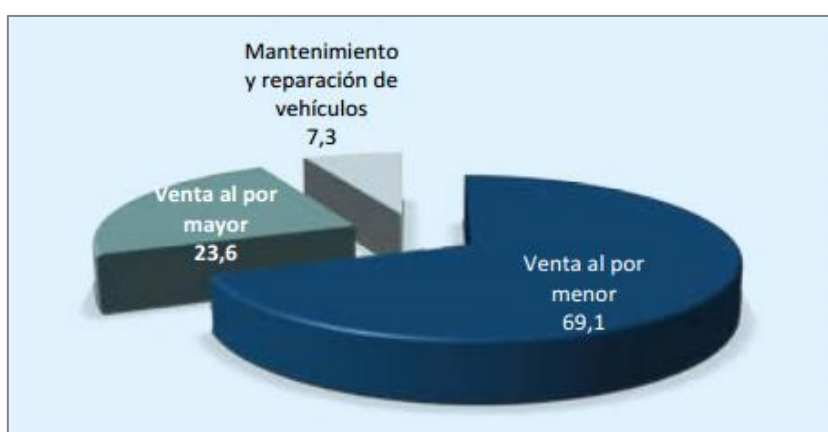


Figura 1. MIPYME Formales en el Sector Comercio, según actividad económica (en porcentajes).  
Tomado de PRODUCE, Dirección de estudios económicos de MYPE e industria (DEMI).

[1] Cifra basada en base a tres mil ochocientos cincuenta soles acorde al DS N° 374-2014 EF.

### **1.1.3. Misión y visión.**

Actualmente LA EMPRESA SA, no presenta una misión y visión concreta, ni difundida, mediante entrevista con el gerente general estas se desprenden, determinando:

#### **MISION:**

“Proveer a los clientes con artículos de ferretería de la mejor calidad y al mejor precio”.

#### **VISION:**

“Mantenerse en el mercado a largo plazo, con la forma de negocio actual e incursionando en el sector construcción dando soluciones integrales mediante la conformación de una constructora”.

### **1.1.4. Organización.**

LA EMPRESA SA., actualmente se está manejando como una organización informal al no contar con un organigrama estructurado, y se maneja según las relaciones con la cual el personal de LA EMPRESA SA, es decir los colaboradores, han ido trabajando a lo largo del tiempo y gerencia a dispuesto bajo jerarquías.

El tipo de estructura organizacional que caracteriza a la empresa. Podría decirse que es funcional, o como señalan Robbins S. y Judge T. (2013) simple y burocrática. Esto debido a que se puede observar los siguientes aspectos:

- Baja división en departamentos, amplias extensiones de control, centralización de la autoridad, escasa formalización.
- Tareas de operación altamente rutinarias.
- Presencia de relaciones de autoridad y dependencia.
- Empresa centralizada y con excesiva supervisión directa.
- Tareas acumulativas y sin especificación determinada.
- Grupos de trabajo relacionados por mayor afinidad personal.
- Actividades principales, acopiadas en pocas áreas y puestos de la empresa.

LA EMPRESA SA, cuenta con 9 colaboradores internos y tres asesores externos, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas que se podrían determinar mediante las funciones realizadas y dentro de la manera establecida por gerencia.

Estas áreas dentro de LA EMPRESA SA se pueden señalar como:

- Ventas
- Logística
- Administración

Asesoría legal

Asesoría contable

Asesoría logística

#### 1.1.5. Principales procesos.

Proceso de compra: Proceso de cotizaciones

Proceso de pedido

Proceso de pago

Proceso de almacenamiento

Proceso de venta: Proceso de cobranza

Proceso de participación en contrataciones del estado

(Ver Figura 2)

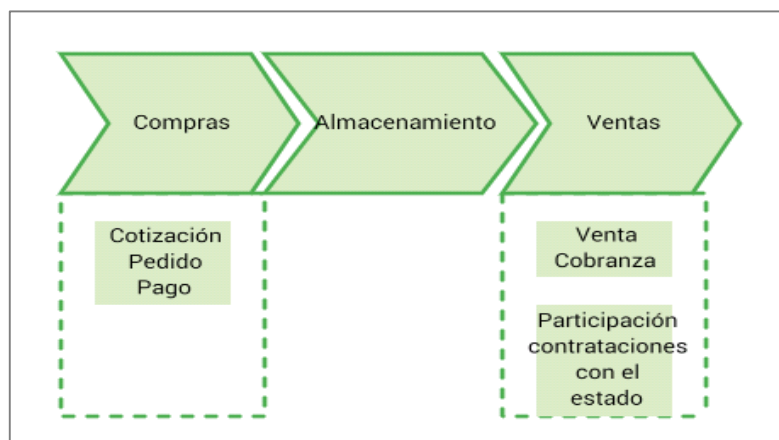


Figura 2. Procesos principales de LA EMPRESA SA  
Adaptado de información EMPRESA SA

## 1.2 Planteamiento del Problema.

### 1.2.1. Descripción del Problema.

El centro de distribución ferretero, LA EMPRESA SA, es una entidad, que cuenta con más de 23 años en el mercado, el crecimiento alcanzado se ha venido dando de manera desorganizada, obteniendo en su camino falencias que han repercutido financieramente en la empresa, por la disminución de las ventas, originado la pérdida de un 12% del mercado de la empresa, representando cerca del 40% de las ventas.

En el año 2015 está presentó una disminución de sus ventas, producto de la presencia de conflictos al interior de la empresa y la existencia de penalizaciones externas. Dicha situación para gerencia es producto del ambiente externo en el que el país se desenvuelve y siente que la solución a los conflictos internos se dará con el tiempo.

Ante ello, se expone que la presencia de conflictos, se encuentran en áreas operativas y administrativas, y se traducen en debilidades que afectan de manera transversal a la empresa. Acorde con ello se determinó, falta de claridad en la determinación y delimitación de funciones, expresada por más del 60 % de colaboradores, lleva a desarrollar un personal multitarea, causando duplicidad de funciones. Un 20% del personal se encuentra capacitado para desarrollar el tipo de actividades que se le destinó como labor, el resto basa su capacidad en la experiencia obtenida en su puesto y en el rubro comercial; 70% del personal considera haber tenido problemas por la interrupción y modificación de actividades en su trabajo. Las áreas de trabajo no se encuentran definidas, 60 % del personal desconoce el nombre del área en la que trabaja y más del 60% del personal desconoce cuáles son los procesos que se realizan en la empresa.

La empresa depende de la presencia y decisiones del propietario, encargado de la gerencia general, el cual siente que cada proceso que involucre decisión debe contar con su aprobación; y destina gran parte del tiempo a solucionar errores y no a la gestión que debería realizar, en su ausencia el delegado incurre en contradicciones de asignación de funciones y se espera una doble aprobación para su realización, presentándose interrupciones y demoras en el desempeño de las actividades y consecución del proceso. Se desprende de lo mencionado, la claridad en la descripción de puestos y procesos está ausente, y, por ende, no se cuenta con estructura organizacional, ni con diseño de procesos establecidos; no se tiene conocimiento explícito de ambos debido a que no se encuentran formalizados, disponibles o plasmados en documento alguno; las estrategias y objetivos no han sido establecidos, generando que las actividades a realizar por parte de los integrantes de la organización no persigan el cumplimiento de resultados.

La insatisfacción del personal va en relación a las debilidades que se han identificado en la empresa, provocando un desequilibrio de carga de trabajo, desinformación, desconocimiento y falta de coordinación a la hora de realizar los procesos.



La presencia de estos desequilibrios se convierte en falencias, por falta de planeación y determinación de estrategias, objetivos, actividades y descripción de puestos; ausencia de una adecuada interacción y coordinación de procesos, claridad en la medición desempeño laboral, control de un sistema que involucre la empresa como un todo y disminuya las frecuentes fallas o errores. Esto seguirá generando un círculo de malas prácticas en el desarrollo de las funciones de todo el personal y el modo de gestionar los procesos. Perpetuando la evidencia de problemas graves como penalizaciones externas, y conflictos al interior de la empresa que seguirán dándose si no se toman las medidas que repercutan en la mejora de la empresa.

En síntesis, la carencia de una dirección interrelacionada a la determinación de estrategias y objetivos, conlleva a la inadecuada interacción de actividades y coordinación de procesos. Esto conduce a errores y conflictos entre el personal quienes no consideran que el desempeño de sus funciones vaya en relación al logro de resultados y por ende ignora su responsabilidad de proveer de valor al proceso que realizan y que se añade mediante la correcta realización de las funciones en su puesto de trabajo. De modo tal que la perspectiva de cliente interno es desconocida y si la de control jerárquico y organización sin identificación y conocimiento formal de sus procesos. Conduciendo a que la suma de valores parciales hacia el logro de valor esperado por el cliente externo no sea percibida. Por lo tanto, ante esta situación se aprecia consistencia de abordar esta problemática por medio del uso de herramientas tales como la determinación de la estrategia correspondiente, diseño estructura organizacional, evaluación del desempeño laboral y diseño formal de procesos alineados a la gestión de procesos, que resultarán en la alternativa adecuada para resolver esta situación.

### **1.2.2. Formulación del Problema.**

¿El diseño de una propuesta de mejora que tenga como base la gestión de procesos, dará solución a la problemática del centro de distribución ferretero de manera efectiva?

### **1.2.3. Sistematización del problema.**

¿Actualmente cuál es la situación de la empresa y cómo realiza sus procesos?

¿Cómo a través de la determinación de la estrategia correspondiente y objetivos se podrán fijar límites e interacciones entre las áreas y los procesos?

¿Mediante el diseño organizacional (estructura) y formalización de los procesos operativos, se obtendrá la coordinación del personal, la adecuada ejecución y evaluación de los procesos, alineados a la gestión de procesos de la empresa?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Diseñar una propuesta de mejora, que dé solución a la problemática del centro de distribución ferretero, implicando gestión de procesos.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Analizar y diagnosticar el entorno interno y externo de la empresa.
- Diseñar la propuesta de mejora mediante la estructura organizacional y formalización de procesos operativos, hacia la consecución de la gestión de procesos.
- Evaluar la propuesta de mejora.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Económica.**

Teniendo en cuenta que las organizaciones empresariales son la base de la economía, y más aún las pymes que actualmente para el sector comercio representan para el país un porcentaje elevado de ingresos, cerca del 42% del PBI para el país y el 88 % de la oferta laboral (PROMPYME, 2005), situación que no ha variado considerablemente en los últimos diez años. Ante ello, es importante que se brinden herramientas y nuevos conocimientos que les permitan identificar oportunidades de mejora con excelentes bases teóricas y prácticas, de este modo se pretende contribuir al desarrollo interno de la empresa, proporcionando herramientas para que la empresa obtenga una base sólida que la guíe hacia los procesos formales y hacia una organización bien estructurada, ganando

colateralmente con ello, la obtención del aumento de sus ventas y por ende, la mejora de su rentabilidad. Ofreciendo en este sentido, la oportunidad de contar con alternativas financieras, como acceso al crédito u otros beneficios, mediante la muestra de un estudio que respalde el futuro desarrollo de la empresa y la mejora en su desempeño empresarial.

#### **1.4.2. Social.**

Las razones sociales por las cuales se escogió este tema son las siguientes:

Contribuir con la mejora de la empresa, especialmente con sus colaboradores propiciando un ambiente de trabajo estable en pro del crecimiento profesional y personal de los mismos.

Aportar la teoría y herramientas con las cuales una empresa perteneciente a una pyme o no; pueda consolidar una empresa con un nivel de organización y de seguimiento de procesos óptimos que les permita a su vez seguir aportando a la economía del país no solo con la modernización de la empresa y su inserción formal al mercado como base de la economía, sino también mediante la generación de nuevos puestos de trabajo contribuyendo a la construcción de una sociedad mejor.

#### **1.4.3. Ambiental.**

Mediante el desarrollo de la propuesta de mejora, las áreas de la empresa establecerán mejores relaciones laborales, facilitando el conocimiento, entendimiento y puesta en marcha de ideas innovadoras al momento de implementar la propuesta para el mejoramiento y fortalecimiento de la empresa, dando lugar a un ambiente agradable y por ende sin conflictos, que contribuya al bienestar general del personal; a su vez se contribuirá al medio ambiente mediante la presencia de herramientas tecnológicas que den soporte a procesos formales, que optimicen el control en las áreas de la empresa, especialmente en el control documentario, disminuyendo los desperdicios originados para su creación tales como el uso de tinta, tóner, papel, fotocopias; que representan un ahorro y mejora para una adecuada gestión.

#### **1.4.4. Profesional.**

Mediante el tema escogido en la presente tesis se engloba y pone en práctica varios de los temas aprendidos en los años de carrera profesional. Se busca mediante ellos, el logro de diferenciación competitiva empresarial, consciente de la importancia del diseño formal

de su estructura, de sus procesos y la toma de decisiones empresariales (elección de la estrategia correspondiente); es por ello, que el trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de proporcionar una solución que contribuya al desarrollo empresarial con el fin de promover la mejora interna de las áreas principales de la empresa, indispensables para mantener la solidez y posición en el mercado de la misma. Mediante la aplicación de fundamentos teóricos y conceptos básicos de ingeniería, se indaga cómo enfrentar la problemática que afecta a la empresa, permitiendo contrastar lo teórico aprendido con lo que sucede en la práctica del ejercicio profesional.

#### **1.4.5. Académica.**

Procurar el diseño y presentación de un trabajo de grado de alta calidad, que permita cualificar el nivel profesional de la autora y de este modo obtener el título de Ingeniera Industrial. En este sentido, se pretende que la presente tesis sirva como base mediante la cual, las empresas que encuentren en su ámbito de desarrollo una condición que le impida seguir su desenvolvimiento empresarial consideren la metodología seguida como modelo para ser aplicado en ellas. Así, les será más familiar la gestión de sus procesos, alineando estratégica y estructura organizacional acorde a sus necesidades actuales y logren la optimización de los mismos. A su vez, se pretende dejar una guía académica de apoyo a los estudiantes de la carrera profesional de ingeniería industrial y otras, que encuentren en su investigación o desempeño profesional una situación similar a la que se describe.

#### **1.4.6. Personal.**

Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el desarrollo de temas de interés global empresarial, como se tratan en el presente trabajo de tesis para el continuo desarrollo profesional y humano en mira de aquello donde pueda desplegar las habilidades adquiridas, y en temas donde encuentre mayor comodidad para desenvolverme por la afinidad a los mismos y la capacidad profesional y humana para desarrollarlos.

### **1.5. Alcances**

#### **1.5.1. Temático.**

El presente trabajo de tesis abarca temas de estrategia, diseño organizacional, evaluación de desempeño (carga de trabajo), formalización de procesos; agrupados y teniendo como base la gestión de procesos aplicada a una empresa dedicada a la distribución de artículos

ferreteros de la ciudad de Arequipa, sin embargo, puede ser usada para cualquier tipo de empresa sin depender de su tamaño o rubro, abarcándose todo el proceso metodológico de manera global o por partes.

Según la teoría vaya evolucionando, mejorando o mediante la aparición de nueva, esta podrá ser incorporada, transformando las herramientas usadas y proporcionando nuevos parámetros de análisis dependientes del modo en que se deseen realizar, facilitando la actualización de estos.

Se otorga un modo de qué es lo que hay que hacer y considerar, pero no se plantea como única alternativa de cómo debe realizarse, el diseño planteado ofrece una alternativa de implantación acorde a la determinación de la estrategia correspondiente, los objetivos y actividades; para el adecuado diseño organizacional con base en la gestión de los procesos.

Los temas tratados son especificados acorde al sustento que dan al desarrollo del trabajo de tesis, no involucra el tratamiento amplio de cada uno, sino los puntos clave que sirven de apoyo y base; centrándose en: determinación de la estrategia, diseño de la estructura organizacional con alineación a la estrategia, evaluación de carga de trabajo como indicador de gestión clave, y como parte de la evaluación del desempeño, formalización de procesos (diseño), interiorizados en la gestión de procesos; todos ellos adecuándose a su utilidad para el desenvolvimiento del mejor desempeño de empresa tratada.

#### Otras limitaciones

El presente trabajo de tesis busca permitir a una empresa mejorar, llevando a cabo sus actividades usando un camino formal de estructura organizacional alineada a la gestión de procesos y considerando a la estrategia, mas no desarrolla cultura organizacional, la realización de un plan estratégico en sí, ni el uso de la mejora continua como un todo, ni gestión de calidad.

Almacenes y logística no serán un tema abarcado, puesto que, debido al tiempo y poca accesibilidad al mismo, será abordado de manera general para su mejora, mediante su participación en los temas tratados.

Sesgo parcial de asesoría interna universitaria, en tratamiento del trabajo de tesis bajo la única denominación de gestión de procesos, con perjuicio del entendimiento global de los temas tratados.

### **1.5.2. Espacial.**

Por pedido de la empresa, el uso de su nombre será reservado y será tratada como LA EMPRESA SA. y su ámbito de estudio será el área administrativa y operativa de la misma (oficinas administrativas correspondientes a gerencia general, ventas, logística, contabilidad), al interior de las instalaciones del centro de distribución ferretero, con ubicación en la ciudad de Arequipa-Perú.

Al tratarse de un trabajo de tesis con un componente subjetivo importante, se buscó la manera de disminuir esto mediante la investigación de herramientas que lograrían la mejor veracidad y fidelidad de procesamiento de datos e información, mediante su validación y comprobación, siendo las herramientas investigadas las que proporcionaron esto. Su búsqueda llevo aproximadamente dos meses, al no ser de uso tradicional, ni encontrarse la totalidad de estas en centros universitarios de la ciudad de Arequipa, no contar con difusión amplia, ni conocimiento práctico; demandando investigación en la ciudad de Lima.

### **1.5.3. Temporal.**

El tiempo de aplicación para la realización del diseño de la propuesta de mejora es de siete meses, sin considerar el tiempo tomado para la búsqueda y recolección de herramientas de solución a la problemática de la empresa lo cual conllevo un tiempo de dos meses adicionales. Abarcando un total de 9 meses para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

La empatía al momento de recolección de data no fue brindada por todo el personal entrevistado, generándose falta de cooperación para suministrar datos, información no proporcionada, cuestionamientos en el trabajo que se estaba desarrollando, dudas de la utilidad de su participación; extendiendo el tiempo previsto para encuestas, entrevistas y recolección de datos e información relevante, optándose por el anonimato de los entrevistados.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO**

Mediante este capítulo se incluye todas aquellas teorías relevantes sobre las que se da fundamento al problema descrito y a través de las cuales se le propone dar solución.

Es así que investigaciones anteriores sientan bases referenciales teóricas, así como la literatura propia referente a los temas principales para el presente trabajo de tesis.

### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Existen algunos antecedentes e investigaciones del diseño organizacional y/o implantar la estrategia, así como literatura que apoye tal definición, pero pocos muestran el cómo realizarlo de una manera práctica y más aun reuniendo temas de diseño organizacional (estructura) alineados a la gestión de procesos; es por eso que para la realización de la presente tesis se toma también consideración de estudios y trabajos de investigación enfocados en temas similares y en sectores similares al de la empresa tratada:

Baptiste y Perez (2004) desarrollaron un trabajo de grado, presentado en el departamento de procesos productivos de la carrera de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, sobre el diseño de una propuesta de mejoramiento en la gestión del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia a través del análisis de las áreas de logística, comercial y de planeación, buscando alinear la operación con los objetivos de la compañía. Esto demuestra un modo de cómo definir una propuesta que incluya la interacción de áreas, el esquema de los procesos, estructura organizacional y la infraestructura para que se pueda operar adecuadamente, estructurando un plan detallado de actividades que permitan realizar la propuesta de mejoramiento, estableciendo un orden para su desarrollo. Al analizar las condiciones actuales sobre el centro de distribución, en las áreas de interés, se pudieron detectar los aspectos más relevantes de la gestión; concentrándose en flujos de entrada y salida de información y de producto y su efecto negativo en el clima organizacional; planteándose para la mejora de la interrelación, la programación de reuniones periódicas, y para los problemas de flujo de información se busca mostrar esta de una forma centralizada, clara y veraz para las diferentes áreas a través de herramientas. También se identifica la posibilidad de realizar capacitaciones en los sistemas manejados por el personal, quienes tienden a subutilizar o usarlos erradamente por falta de conocimiento. Esto presenta relación con el trabajo

realizado en cuanto a desarrollo de actividades, interrelación de áreas, uso de herramientas, diseño de estructura y relación con los procesos.

Castillo (2013), realizó un trabajo de grado presentado ante la facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, sobre el diseño de un modelo de negocios que permita el crecimiento de una empresa familiar (empresa Conexiones Grifesa Ltda.). Esto propone un análisis del contexto en el cual se encuentra la empresa, con el fin de obtener información relevante para definir una propuesta de valor y estrategia, de acuerdo a las condiciones del entorno interno y externo de la empresa.

El desarrollo de una estrategia que oriente a la Gerencia General de la empresa en la toma de decisiones y la realización de actividades para lograr obtener los rendimientos deseados en el mercado y el desarrollo de la compañía.

Esto se realizó mediante, el levantamiento del entorno externo de la compañía, en función al modelo de Michael Porter de las cinco Fuerzas Competitivas, luego se analizó el entorno interno de la compañía, identificando los recursos tangibles e intangibles, las capacidades y análisis de la cadena de valor de la empresa. Llegándose a desarrollar un nuevo modelo de negocio, orientado al desarrollo de la empresa, este se sustenta en una propuesta de valor, para llevar a cabo el cambio estructural en la compañía, se presenta una estrategia que define objetivos y acciones concretas para lograr desarrollar la empresa, profesionalizando la estructura organizacional. En relación al trabajo realizado se dan pautas del cómo llegar a realizar el análisis de la empresa y el uso de herramientas para su realización, a su vez presenta el desarrollo de la estructura organizacional, así como el desarrollo de la estrategia.

Fernandez y Sinchi (2010), trabajo de grado, presentado Facultad de ciencias económicas y administrativas para carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Cuenca. Presentan la elaboración de un plan estratégico para una empresa ferretera “Tecniferretería Ricaurte”, mediante la aplicación del plan estratégico se ayuda a la empresa a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja, por medio de este plan se analiza el entorno de la empresa, así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevara a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos. Al evaluar y tratar el trabajo se ve el uso de matrices y se



expone la necesidad de la delimitación de responsabilidades para cada uno de los colaboradores de la empresa.

Meneses y Moscoso (2012), trabajo de grado Universidad EAN, facultad de administración finanzas y ciencias económicas, proponen un plan de mejoramiento para cada una de las áreas de direccionamiento estratégico, logística, gestión de producción, financiera y humana, que contribuyan a la modernización y competitividad de la empresa ferretera (Ferreoxi S.A.S.), para ello fue aplicado el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, este permitiendo analizar y de este modo diagnosticar la situación actual para trece de quince componentes que conforman el modelo, para después reemplazar el manejo artesanal y empírico dado hasta hoy, por estrategias sólidas para la modernización de la empresa. Esto propone el uso de un modelo específico que sienten las bases de lo que se desea realizar, se emplea la alineación del direccionamiento estratégico con la gestión financiera, y trata la relación y desarrollo de los planes de mejoramiento para las áreas deben ser conocidos, entendidos y compartidos por la gerencia y todos los colaboradores convirtiéndose en el común denominador para todos, entendiendo que los colaboradores como principal activo de la empresa pues son quienes harán posible el cumplimiento de los objetivos y estrategia; ante ello se ve la importancia de atender la formalización y organización de los procesos.

Rios (2011), presenta el trabajo de grado, ante la facultad de ciencia e ingeniería, carrera de Ingeniería Industrial, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realizando el alineamiento estratégico: ajustes en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos en una ONG orientada a salud, obtenido la modificación de la estructura organizacional actual, eliminación de áreas, mejora de la especialización del conocimiento y la integración del trabajo. También creó el mapa de Procesos, donde puso en evidencia la gran cantidad de actividades que realiza la organización, generando la eliminando de algunas que no generaban valor, así con el cambio de foco del personal interno. Los aportes de esta investigación ayudan a poner en conocimiento temas de alineación estratégica, ajuste de estructura organizacional y elementos clave para añadir valor, a su vez optimizan el diseño del procedimiento metodológico desarrollado en este

trabajo de tesis, así como proporciona modo de empleo de alguna de las herramientas usadas para el diseño organizacional y gestión de procesos objetos de estudio.

Yunga (2012), presenta un trabajo de grado, ante la Universidad Politécnica Salesiana, carrera de Ingeniería Industrial, realizando la propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de una ferretería (El cisne), mediante el análisis de la empresa y dando las posibles soluciones para mejorar la gestión en sus procesos operativos a futuro, en relación con el presente trabajo de tesis, desarrolla un manual de funciones para establecer los cargos para cada trabajador y su puesto de trabajo, y brindando información pertinente acerca de la metodología usada en la recolección de datos.

En síntesis, según estas investigaciones el enfoque que dan a su trabajo son de tipo mejoras en los procesos a través del uso de temas que abarcan, análisis de la empresa, determinación de estrategia(s) adecuadas para lograr objetivos; modificación de la estructura organizacional, diseño de estructura organizacional, delimitación de funciones, planeación, manejo, formalización de procesos, eliminación de actividades que no generan valor, capacitaciones al personal, gestión administrativa y operacional ; a su vez muestran cómo definir una propuesta que incluyan el uso de estos temas. Por ende, lo que se busca es desarrollar una metodología que permita la gestión de procesos, a través de la interacción de las áreas de trabajo, el esquema formal de los procesos, la estructura organizacional, con la finalidad de estructurar un plan detallado de actividades que permitan realizar la propuesta de mejora, estableciendo un orden para su desarrollo, haciendo uso de herramientas, modelos o teorías para su realización; por lo tanto estos temas serán tratados en la revisión bibliográfica siguiente, logrando de este modo una perspectiva general sobre temas esenciales que deben ser desarrollados para dar entendimiento de su necesidad de uso, en el presente trabajo de grado.

## **2.2. Marco de referencia Teórico - Conceptual**

Para la elaboración del presente trabajo de tesis, se hará uso de información referente a los temas que se presentan durante el desarrollo de la misma. Para ello se exponen, puntualizan y describen detalladamente cada uno de los aspectos teóricos tratados, y con ello se logra obtener una visión clara y completa acerca de la temática y el procedimiento metodológico, sobre los cuales se fundamenta el trabajo de tesis.

- Determinación de la estrategia
- Diseño de la estructura organizacional
- Evaluación del desempeño
- Diseño de procesos operativos

El marco teórico se ha subdividido en cuatro aspectos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del trabajo de tesis, en primer lugar el concepto de la estrategia en las organizaciones, poniendo énfasis en la manera como es necesaria la determinación de la estrategia a seguir en una empresa para el desarrollo exitoso de la misma, con la finalidad de obtener, procesar y analizar toda la información necesaria tanto interna como externa, logrando la definición de la misma, acorde a las necesidades de la empresa.

Posteriormente se tratará el diseño en las organizaciones, abarcando el diseño de una estructura organizacional, y la medición de la carga de trabajo como herramienta de evaluación y control del rendimiento y parte de la evaluación del desempeño laboral. Finalizando con el diseño formal de procesos, fundamental para que a través de esta se dé la gestión de los mismos; para lograr la mejora de la empresa.

En consecución con lo descrito, se muestra el modo en que se logra llegar a la gestión de procesos, alineando diseño organizacional (estructura y procesos), y estrategia.

### **2.2.1. Determinación de la estrategia.**

Para poder llegar a determinar la estrategia es necesario conocer los siguientes aspectos:

#### ***Estrategia: Concepto e importancia.***

Una estrategia es la guía o plan que integra los principales objetivos de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de actividades a realizar.

La estrategia es un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo, lo cual implica tomar decisiones concretas involucrando a los miembros de la organización.

Las estrategias tienen dos características principales; se elabora antes de las acciones o actividades en las que se aplicarán y se desarrollarán de manera consciente con un propósito determinado. (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997, pp. 1-9).

#### ***Decisiones estratégicas.***

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles

como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas, es decir si sus esfuerzos están o no bien dirigidos. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa. (Mintzberg, et al., 1997, p. 7).

### ***Dirección estratégica.***

Goodstein, Nolan y Pfeiffer, (2000), mencionan: “Dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386).

La dirección de las organizaciones ha adoptado diversos nombres, esto debido a cómo ha ido aumentando la complejidad de sus labores, para ello ha desarrollado mayores técnicas y metodologías para su gestión y ampliar su perspectiva de trabajo; una de las funciones que más se ha afectado es la planeación, pasando a ser actualmente planeación estratégica, de la cual se tratará para dar comprensión a la dirección estratégica.

### ***Planeación estratégica.***

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

De este modo, definimos planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión de futuro de la empresa señala la dirección en la que se debe desplazar. Implica convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlo (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 2000, p. 5).

Para Goodstein, et al. (2000): “Un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones” (p. 3).

Se hace planeación estratégica, “porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable” (Goodstein, et al., 2000, p.9).

Podemos precisar el proceso básico de planeación estratégica, señalado en la Figura 3, para ir entendiendo como se empezó con este tipo de enfoque y cómo el conocimiento acerca de este amplio tema, ayuda a poner en práctica otras teorías en la actualidad.

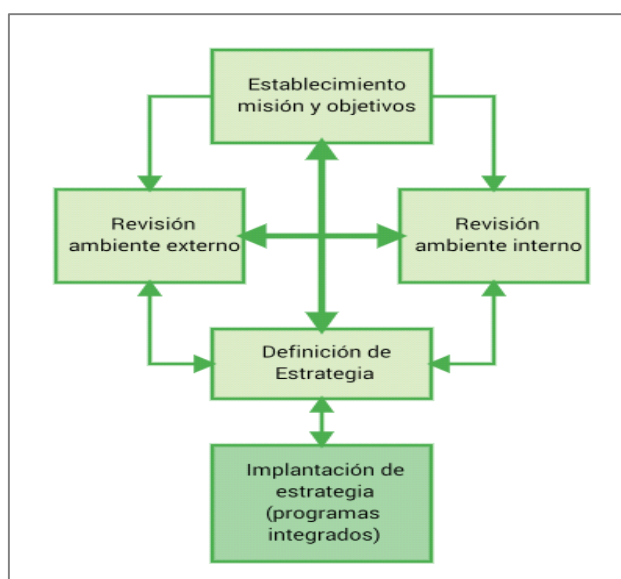


Figura 3. Proceso básico para la planeación estratégica.

Nota: Adaptado de esquema básico de un plan basado en el enfoque de la planificación, Mintzberg, et al., 1997 (edición breve), pp. 59-68

De este modo, en primer lugar, se ha hecho mención a la planeación estratégica, para dar a conocer cómo a partir de ella se sigue el proceso de la evolución de la gestión en las organizaciones y poder ir entendiendo el modo como se llega a la determinación de la estrategia por sí misma.

En segundo lugar, puesto en conocimiento el significado e importancia de la dirección estratégica, se puede, a partir de ella tener una visión más actual de lo que acontece en la gestión de las organizaciones.

Planeación y dirección, tienden a la formulación de la estrategia como base, pero cabe decir, que vista como un proceso la dirección estratégica asegura la adecuada implantación de la estrategia formulada.

Finalmente, se debe tener un conocimiento claro de lo que se pretende encontrar y realizar, la determinación de la estrategia, por ende, se debe conocer la relación que existe entre estrategia y organización, dentro de todo este marco expuesto.

### ***La estrategia en las organizaciones.***

Como ya se ha mencionado antes, determinar la estrategia: “es el medio por el cual las organizaciones logran sus objetivos a largo plazo”, “son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (David, 2008, p.13).

La selección de la estrategia y su implantación como responsabilidad de la gerencia debe llevarnos a considerar la adopción de un enfoque para competir en la industria donde se desenvuelve, visualizar el crecimiento y rentabilidad de la organización y la forma de apoyar las actividades que emprenderá. La estrategia elegida representará el vínculo entre la organización y su entorno. (Huamán y Ríos, 2015)

### ***Tipos de Estrategias.***

#### ***Estrategias genéricas***

Las estrategias Genéricas de Michael Porter, permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores...Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. (David, 2008, p. 190).

#### ***Estrategias corporativas***

Estrategias de ajuste y extensión, la estrategia de ajuste significa, adecuar las actividades de la organización al entorno en el que opera, la ventaja competitiva se aplica en un posicionamiento diferenciado a través de una cartera de productos o servicios que respondan a ciertas necesidades en el mercado. La estrategia de

extensión, consiste en una decisión de extender y aplicar los recursos y capacidades de la organización. Es decir, crear oportunidades e inclusive desarrollar nuevos mercados para generar estrategias. La ventaja competitiva requerirá la mejora de algunos recursos y capacidades o la innovación de algunas (Huamán y Rios, 2015, pp. 56-57). Estrategias de crecimiento: Estrategia de penetración de mercado, “busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing” (David, 2008, p.177). Estrategia de desarrollo de mercado, “implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas” (David, 2008, p.178). Estrategia de desarrollo de productos, “es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales” (David, 2008, p.179).

Estrategia de diversificación: Diversificación relacionada o concéntrica, “la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica.” (David, 2003, p.169). Diversificación no relacionada, inconexa o conglomerado, “La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados” (David, 2003, p.170).

Estrategias de integración, “La integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. Integración directa, consiste en obtener la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o minoristas” (David, 2008, p.174). Integración hacia atrás, “busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos” (David, 2008, p.175).

Integración horizontal, “se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa.” (David, 2008, p.176).

Estrategias de posición, se encuentra en el grupo de las grandes estrategias, como producto del análisis del entorno organizacional y el análisis interno con versión integradora, que da como resultado, a partir de una evaluación de alternativas, la estrategia general llamada también para las organizaciones, estrategia corporativa (Huamán y Rios, 2015, p.61).

Una herramienta de análisis y evaluación a usar para la estrategia de posición es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), una tabla de doble entrada donde se combina el análisis detallado de las variables del entorno con el análisis de las variables internas de la organización, que nos indica la posición de la empresa en cada uno de los cuadrantes. (Ver Figura 4).

	<b>FUERZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. fuerzas para aprovechar oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. fuerzas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Reducir las debilidades y evitar amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Figura 4. Matriz FODA

Nota: Adaptación de la técnica DAFO originalmente propuesta por Albert S. Humphrey

La estrategia deberá representar las actividades a realizar de tal manera que refleje en términos de dirección estratégica., un buen aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas FO, la especial atención en las debilidades ante las amenazas DA, ni descuidar las posibles amenazas, aunque se tengan fortalezas FA y emprender acciones para revertir las debilidades y capitalizar las oportunidades que por el momento no se puedan aprovechar por falta de recursos y capacidades OD (Huamán y Rios, 2015, p 62).

### *Estrategias de desarrollo del negocio*

Identificación y ubicación del negocio, considera una estrategia inicial para dar forma al negocio, ubicarlo dentro de la red de industrias.

Especialización o perfeccionamiento del negocio, define una estrategia de posicionamiento característico y distintivo del negocio original con respecto a los



demás negocios en su sector. Estrategias para las actividades o funciones especializadas de la organización (compras, diseño, fabricación, ventas y servicios) en respaldo de las estrategias para competir.

Crecimiento y desarrollo, permite aprovechar la especialización o el perfeccionamiento mejorando la participación en el mercado., ingresando a nuevos o habiendo innovaciones de productos.

Extensión del negocio, permite una ampliación de actividades de origen incursionando en la integración vertical o la integración horizontal con otros de la industria o diversificaciones sus actividades complementarias en el mismo sector o diferentes.

Reconsideración del negocio, implica evaluar y decidir por la redefinición de la actividad principal, la recombinación de actividades o la reubicación del negocio, también incluye venta de la empresa, desinversión en algún rubro de actividad, interés en una actividad más rentable o con mejores oportunidades. Normalmente se recurre a esta estrategia por rentabilidad decreciente, falta de recursos o capacidades. (Mintzberg, et al., 1997 (Ed. Breve), pp.104-112.)

Para tener una idea esquematizada acerca de los tipos de estrategias, ver Anexo 1, cuadro de clasificación de estrategias.

### ***Relación diseño organizacional - implantación de la estrategia.***

La cuestión clave de la relación estrategia – organización: “es cuando una empresa, elige e implanta una estrategia (...), el ajuste al entorno y a sus demás factores contingentes es esencial para su supervivencia y competitividad” (Moreno, Peris & Gonzáles, 2001, p.124).

Un estudio clásico ponía a consideración: “...that structure follows strategy...” (Chandler, 1962, p.14), este teórico de la gestión empresarial estaba convencido que un cambio de estrategia confluía en cambios específicos en el diseño organizacional.

Los cambios en el entorno de una empresa indican nuevas oportunidades estratégicas que a la vez requieren cambios en la estructura organizacional para su correcta y exitosa implantación.

Nadler y Tushman (1988) mencionaban que la estructura se ha de diseñar en dos niveles: el diseño estratégico, que define la agrupación de las actividades funcionales, y los vínculos de comunicación y el diseño operativo que contiene el diseño de los puestos.

Implantar una estrategia es llevarla a su puesta en marcha y el éxito de su implantación consiste en el claro y correcto funcionamiento de las actividades y procesos.

En este sentido, el adecuado diseño de la estructura, no solo debe servir de soporte a la estrategia, también debe significar un medio o instrumento para obtener un fin, que es ayudar a conseguir los objetivos.

### *Análisis y diagnóstico*

Para seguir el camino hacia la determinación de la estrategia se hace necesaria la realización de un análisis y diagnóstico estratégico - organizacional de la empresa.

De este modo se desarrolla un análisis externo e interno de la organización en base a teorías y modelos como las cinco fuerzas de Michael Porter y el enfoque sistémico; así como la teoría de recursos y capacidades; complementándose con la aplicación de un análisis cuantitativo mediante la aplicación de las herramientas de MADE Y MADI, matriz de análisis y diagnóstico externo, y matriz de análisis y diagnóstico interno respectivamente.

Mediante ambos análisis se llegará a un diagnóstico organizacional a través de la matriz FODA, determinando la estrategia.

Para llevar a cabo este diagnóstico se pone a conocimiento la metodología expuesta por Huamán y Ríos (2015).

### *Análisis externo.*

Es necesario realizar un análisis externo o del entorno, contemplando la respuesta de las organizaciones a su entorno presente y futuro. Se trata de conocer cuál es la situación actual del entorno y cómo podría presentarse en el futuro, permitiendo después de su análisis identificar las posibles oportunidades y amenazas.

#### *Entorno general*

El conjunto de variables de tipo económico, tecnológico, cultural, demográfico, legales, político y ecológico comprenden y definen el entorno general. Estas variables se caracterizan por ejercer un grado determinado de influencia en las organizaciones. (Ver Figura 5).

Quien estudie el entorno de una organización en particular deberá seleccionar aquellas variables que le sean pertinentes y las que sean de su interés, dependiendo de la actividad que realice.

#### Entorno específico

Se compone por aquellos agentes como clientes, proveedores, competidores, etc., que interactúan en un mercado o sector determinado y que ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Existen particularidades en cada uno de los agentes mencionados que determinan el desempeño de la organización según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual se dirigen.

El entorno puede estudiarse desde dos teorías:

#### Las cinco fuerzas de Michael Porter

Desarrollado por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” (1982), cada fuerza determina el comportamiento del sector.

“Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias” (Porter, 2007, p.21).



Figura 5. Entorno organizacional

Tomado de Chiavenato, (2009), p.35.

A continuación, se describen cada una de estas fuerzas de modo general. (Ver Figura 6). Competidores potenciales; el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras de entrada que exista en el sector.

Rivalidad entre competidores; es preciso analizar qué factores ocasionan la competencia entre empresas por un mismo mercado.

Sustitutos; aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades, se debe identificar su presencia y si estos constituyen una amenaza para el sector industrial en general y para la empresa en particular.

Compradores (cliente externo), la competencia en un sector está determinado en parte por el poder de negociación de los compradores con la empresa que producen un bien o servicio.

Proveedores, estos definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, según su poder de negociación, con los que suministran los insumos para producir sus bienes o brindar sus servicios.

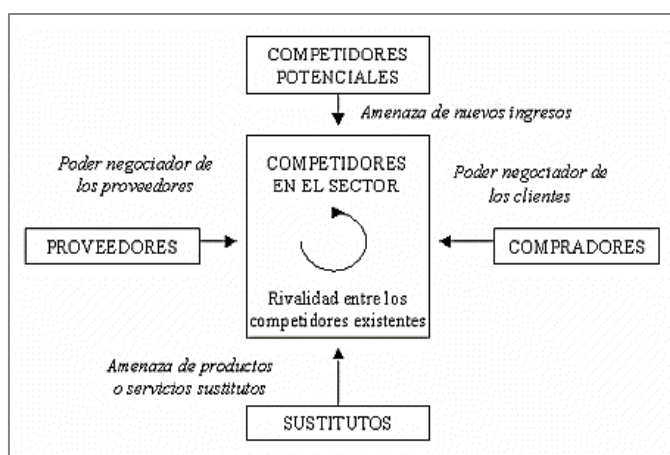


Figura 6. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Tomado de Porter (2012), estrategia competitiva, p.44.

### El enfoque sistémico

“Según este enfoque, existen cuatro fuerzas que comprenden el entorno cercano de las organizaciones y que la afectan en mayor proporción. Estas tienen semejanzas con las desarrolladas en la metodología de Michael Porter, pero es más fácil de adecuarla a cualquier tipo de organización como un área o proyecto” (Huamán y Rios, 2015, p.91).

Estas cuatro fuerzas son:

Proveedores, entidad que proporciona el input o recurso entrante para la realización de la actividad de la organización.

Cientes, las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, pues son ellos los que absorben la producción de una organización.

Competidores, todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ya que la competencia representa una fuerza importante.

Agentes reguladores, definidos como entidades de fiscalización interna o externa, como los gobiernos federales, provinciales y locales, que influyen en lo que las organizaciones pueden hacer o no. (Huamán y Rios, 2015).

Un entorno favorable o desfavorable afecta las estrategias de una organización y causa variaciones en ellas, para alcanzar aquellos objetivos ya trazados. Es de suma importancia para un análisis integral y una excelente planeación estratégica de la organización, que variables del entorno afecta la estrategia operativa. Una de las estrategias operativas más usadas es la oferta comercial de la organización o marketing mix (4Ps), y no es más que una mezcla de decisiones que una organización toma para acercarse a su público meta.

La influencia positiva o negativa de los factores externos en estos cuatro puntos determinará las oportunidades y los riesgos o amenazas que la organización deberá aprovechar o enfrentar y la influencia positiva o negativa de los factores internos en estos cuatro puntos determinará las fortalezas y debilidades de la organización.

*Producto o servicio*, es el resultado de un proceso o actividad principal que realiza la organización.

*Precio*, es el valor monetario que tienen los productos o servicios para el mercado o para los clientes.

*Promoción*, es la que informa sobre la existencia de un producto, sus ventajas, persuadir al cliente potencial de su compra.

*Plaza*, es el componente que considera a través de que canales llevará sus productos o servicios al consumidor final.

Para Van Waterschoot y Van den Bulte (1992), “any specific marketing activity or tool can serve several functions simultaneously” (Journal of Marketing p. 87), esto quiere decir, que cualquier actividad o herramienta de marketing específica, puede servir para varias funciones simultáneamente. Al ser las 4Ps una herramienta de clasificación de las actividades, obtiene funcionalidad para mostrar un contraste sobre los efectos del entorno y de los eventos internos en la organización.

Como se mencionó todas estas teorías fundamentan la realización de un análisis externo, el cual se realiza mediante la matriz MADE y constituye parte del procedimiento para llegar a la determinación de la estrategia.

#### Matriz de análisis y diagnóstico externo **MADE**

El entorno afecta a las organizaciones. Este efecto puede ser favorable o desfavorable para la organización, y derivar en una influencia negativa o positiva. Esta influencia positiva o negativa del entorno se traduce en oportunidades o amenazas para las empresas. Para realizar esta evaluación cuantitativamente del entorno, e identificar las oportunidades y riesgos (amenazas), se hará uso de la herramienta MADE, que tiene por antecedente a la matriz EFE, matriz de evaluación de factores externos, desarrollado por Fred R. David y que permite resumir y evaluar la información del mercado y la industria acompañadas de un buen juicio intuitivo. A diferencia de la matriz EFE, en esta matriz se consideran otros aspectos:

- Se incluye un análisis causa efecto más preciso con la incorporación del efecto en la oferta comercial de la empresa (4Ps del marketing).
- Se incluye una ponderación matemática para identificar y diferenciar la importancia de cada factor, que minimiza la subjetividad aportada por los evaluadores.
- Se incluye un análisis externo la evaluación del entorno específico o análisis del sector y clasifica teóricamente los factores del entorno en variables.
- Proporciona indicadores de evaluación general del entorno, como impacto y dependencia o independencia entre los factores.
- Junto con la matriz de análisis y diagnóstico interno priorizan y recomiendan estrategias para la empresa.
- Proporcionan una ubicación en el mapa estratégico de ejes de coordenadas cuyos cuadrantes son equivalentes a los de la matriz FODA.
- Prioriza las oportunidades y amenazas numéricamente relacionándolas con los elementos de las 4P. (Huamán y Rios, 2015, p.95)

Para la realización de esta matriz, se realizan los pasos descritos en el Anexo 2, haciendo uso de una herramienta applicativa realizada en MS Excel, basada en la teoría expuesta; y cuyo uso práctico es motivo de desarrollo del presente trabajo de tesis.

### *Análisis Interno.*

Es necesaria la realización de un análisis interno, que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Para ello se pondrá énfasis en dos enfoques o teorías para efectuar este análisis.

#### Enfoque sistémico

“La perspectiva sistémica permite una visión holística de la gestión de procesos y personas...” (Camisón, Cruz, Gonzáles, 2007, p.311).

El enfoque de sistemas es el “estudio de las relaciones entre las partes de un ente integrado, abstracto o concreto, y de su comportamiento como un todo respecto a su entorno” (Barreto, s.f., p.26).

#### Subsistemas de la organización:

Subsistema de metas y valores, la organización cumple una función en la sociedad y si quiere lograr el éxito, debe responder a los requerimientos sociales.

Subsistema psicosocial, está compuesto por individuos y grupos en interacción. Los puntos centrales a considerar son los recursos humanos de la organización y sus actitudes, percepciones, motivaciones, interacción en los grupos y sus relaciones interpersonales, además de liderazgo y comunicación social.

Subsistema técnico, se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, los puntos centrales son conocimiento del negocio, sus técnicas, equipos e instalaciones para su operación.

Subsistema estructural, se refiere a las formas como las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración). La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial; los puntos centrales son estructura organizacional y procesos.

Subsistema administrativo, se relaciona con la toma de decisiones para planear y controlar los esfuerzos de la organización; se basa en los aspectos de planeación, organización, dirección y control (Huamán y Rios, 2015, p. 113-115, adaptado).

#### Teoría de recursos y capacidades

El término RBV (Teoría basada en el conocimiento) fue impreso por Wernerfelt (1984). Este enfoque propone que los recursos y las capacidades esenciales orientan las estrategias y contribuyen a lograr beneficios para la empresa (Grant, 2006)

Elementos que componen esta teoría:

#### Recursos

La Economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital y trabajo; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades. (Cardona R, 2011, p.125).

#### Carencias

“Recursos que son necesarios para la puesta en marcha de las operaciones y crecimiento sostenible, pero que la organización no los posee” (Huamán y Rios, 2015, p.118).

#### Capacidades

“Las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas, las cuales se distinguen porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias de la firma” (Cardona R, 2011, p.128).

#### Incapacidades

Para identificar las debilidades de la organización se introduce el concepto de incapacidad como lo que una organización no puede hacer o hace mal, lo que causa insatisfacción en el cliente y origina la falta de ingresos directos e indirectos u ocasiona pérdidas. (Huamán y Rios, 2015, p. 121).

Para formar una diferencia con valor para el cliente, una ventaja competitiva, es importante determinar la estrategia a seguir, para luego definir que capacidades organizacionales son necesarias obtener, para los recursos con que se cuenta.

#### Matriz de análisis y diagnóstico interno **MADI**

Del análisis interno de la organización surgen influencias directas, estas influencias positivas y negativas de la organización se traducen en fortalezas y debilidades.

EL MADI es una herramienta que nos ayuda a evaluar cuantitativamente el ambiente interno de la organización e identificar las fortalezas y debilidades.

La MADI tiene por antecedente a la matriz EFL, desarrollada por Fred R. David, y que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas de una empresa y sus relaciones.



En esta matriz se consideran otros aspectos que la hacen distinta y de un uso favorable:

- Se incluye un análisis causa efecto más preciso con la incorporación del efecto en la oferta comercial de la empresa 4Ps.
- Se incluye una ponderación matemática para identificar y diferenciar la importancia de cada factor, que minimiza la subjetividad aportada por los evaluadores.
- Clasifica teóricamente los factores según una teoría específica descritas.
- Proporciona indicadores de evaluación general interna, como impacto y dependencia o independencia entre los factores.
- Junto con la matriz MADE priorizan y recomiendan estrategias para la empresa.
- Proporciona una ubicación en el mapa estratégico de ejes de coordenadas cuyos cuadrantes son equivalentes a los de la matriz FODA.
- Prioriza las fortalezas y debilidades numéricamente relacionándolas con los elementos de las 4P. (Huamán y Ríos, 2015, p. 123).

Para la realización de esta matriz, se realizan los pasos descritos en el Anexo 2, haciendo uso de una herramienta aplicativo realizada en MS Excel, basada en la teoría expuesta; y cuyo uso práctico es motivo de desarrollo del presente trabajo de tesis.

#### *Mapa estratégico y Análisis FODA.*

Esta herramienta es usada ampliamente en el ámbito empresarial, sin embargo, su empleo se centra en un análisis general, más no específico y no a profundidad como el obtenido tras la aplicación de las herramientas MADE y MADI.

Combinando los resultados generales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se **determina la estrategia**, que tomando en consideración la visión, dará como resultado objetivos estratégicos.

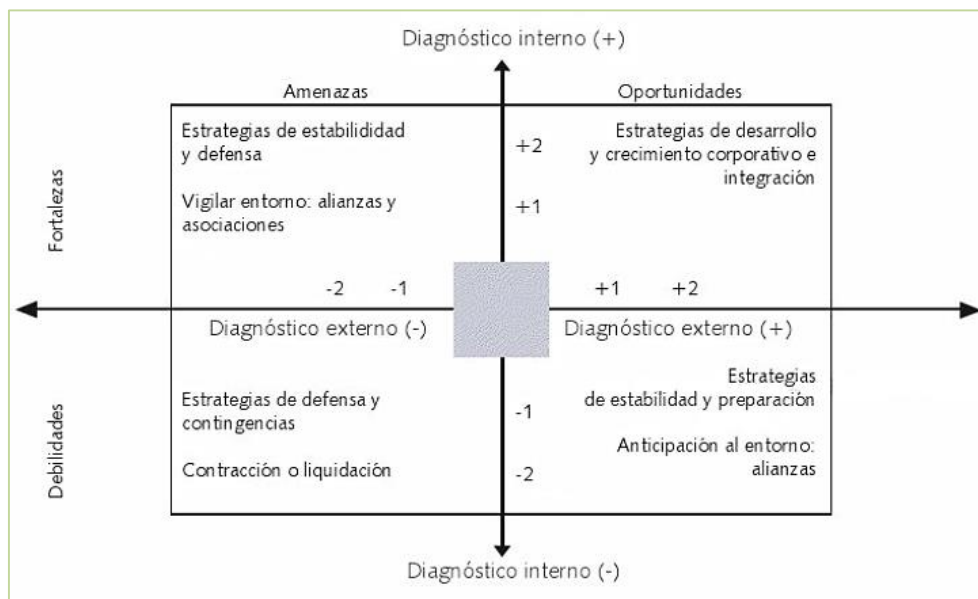


Figura 7. Cuadrante FODA

Nota: Fred R. David, desarrolla una Matriz de la gran estrategia (2008), mediante la adaptación de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, Policy Formulation and Administration (1976). Tomado de Huamán y Rios (2015) p.138.

Finalmente se ha de mencionar que la selección de la estrategia y su implantación deben llevarnos a considerar posicionar una empresa, es decir determinar cómo la organización creará valor y generará una ventaja competitiva.

De este modo al determinar la estrategia a seguir por la empresa, se podrá dar paso al diseño organizacional como parte del procedimiento metodológico (Ver Figura 11).

### 2.2.2. Diseño de la estructura organizacional.

Partiremos diciendo que una estructura organizacional “define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins, Judge, 2013, p.480).

El diseño organizacional se enfoca en la estructura y los procesos, en la estructura organizacional se tienen la parte dura formada por macroestructura y microestructura, y la parte blanda formada por la interrelación entre las personas dentro de la organización (cultura organizacional), que no es objeto de trabajo en el presente trabajo de tesis.

Los principios fundamentales de la estructura son la división del trabajo, los mecanismos de coordinación y la alineación con la estrategia, siendo la estrategia que proviene de la planificación, entrada del diseño organizacional

Los procesos son la secuencia lógica de las actividades que realizan las personas empleando recursos para lograr resultados específicos, que son el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia. Su salida son los indicadores que miden y muestran su realización.

Por tanto, la estructura es la suma de las formas como una organización divide su trabajo en diversas actividades, y las coordina entre sí. Se divide en dos partes según el nivel de profundidad de su diseño o estudio.

- Macroestructura, que es el organigrama.
- Microestructura, que es el puesto de trabajo.

Para el desarrollo del modelo que se presenta se ha tenido como base distintos autores como Daft (2007), Mintzberg (1996), Rodriguez (2004), Jones (2013) Vigo (1999), Segura (1978), entre otros; comenzando con los principios o bases fundamentales del diseño organizacional, y luego por el contexto en el cual se desenvuelve la organización.

### ***Mecanismos de coordinación.***

Muchas de las grandes empresas o empresarios que hoy existen comenzaron ellos solos trabajando, o con un puñado de trabajadores, y es ahí donde toma relevancia el tema de la organización, cuando juntamos personas y se genera un objetivo común, en el caso de la empresa es crear productos y servicios con valor para generar rentabilidad. Pero, la pregunta es: ¿Cómo el líder de una organización puede interactuar con las demás personas para que interioricen sus objetivos y puedan hacerlos realidad a través de su trabajo? (Mintzberg, et al., 1997 (ed. Breve), pp. 159-165).

Esto puede hacerse real a través de tres mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1996):

#### **Adaptación mutua**

Los individuos interactúan mutuamente con una simple comunicación informal. Este caso se da en organizaciones pequeñas y en empresas grandes, generalmente son equipos multidisciplinarios donde la actividad que realizan es producto del trabajo de varias personas con diferente perfil, propio de trabajos muy simples (trabajo en manos de operarios), o trabajos de alta sofisticación que requiere de especialistas.

#### **Supervisión directa**

Es el mecanismo donde se responsabiliza a un individuo del trabajo de los demás. Es este el mecanismo de organización más usado en las organizaciones.

### Normalización o estandarización

Hace que el programa de trabajo a realizar esté definido previamente. Existen tres formas de normalización o estandarización.

- a) Estandarización de las habilidades. - Se normalizan las habilidades y capacidades cuando se especifica el tipo de destrezas y conocimientos, es decir, la preparación requerida, para la realización de una actividad o trabajo.
- b) Estandarización de los procesos de trabajo. - Se formaliza el proceso de trabajo cuando la actividad puede ser proyectada en forma específica o al detalle.
- c) Estandarización de los resultados. - Se normaliza los resultados cuando se especifica estos, pudiendo estar definidos por indicadores.

### ***División del trabajo.***

Este es uno de los principios fundamentales de la organización, no solo es dividir el trabajo, sino dividirlo en busca de la especialización. Término, expuesto por Adam Smith en el año de 1776 y retomado por Taylor en 1911, este principio consiste en que las organizaciones pueden desagregar funciones, tareas o actividades desarrollados por un individuo distinto y formar grupos de individuos que puedan realizarlos en forma continua, ganando productividad por su especialización.

### ***Modelo para el diseño de la estructura organizacional.***

Para diseñar la estructura organizacional se utilizará una adaptación de Huamán y Ríos (2015), de la desarrollada por J. Vigo (1999) y Segura (1978).

Para desarrollar el modelo se realiza:

#### ***Identificación de objetivos y actividades***

En este punto cuando se recibe el *input* de la estrategia, como resultado del análisis y diagnóstico externo e interno (planeamiento estratégico), el diseño de la Macroestructura requiere de los objetivos y las actividades contenidos en la estrategia.

#### **Identificación de objetivos**

Los objetivos que elegiremos del planeamiento estratégico deberán cumplir las siguientes características:

- Que tengan un propósito. Estos objetivos serán llamados objetivos estratégicos.
- Deben ser específicos, es decir, formular claramente lo que se desea conseguir.

- Los objetivos deben ser estables, es decir, duraderos en el tiempo.
- Deben ser concretos, es decir, que puedan ser llevados a la práctica.
- Deben ser independientes uno de los otros, aunque mutuamente se refuercen.

#### Identificación de actividades

Las actividades a considerar son aquellas a realizar para lograr los objetivos estratégicos. Otras actividades que se han de incluir son aquellas que por algún motivo la organización no debe dejar de hacer ya sea por conveniencia o por exigencia, como las actividades de apoyo, por ejemplo, la contabilidad, los servicios generales (limpieza, seguridad, mantenimiento, etc.), asesorías y también las de los agentes externos.

##### *1) Análisis de las actividades*

Teniendo los objetivos y actividades, serán las actividades, el elemento fundamental con el cual se trabaja para diseñar la estructura de nuestra empresa. Para ello es necesario saber dos cosas de cada actividad:

1. Su nivel de sensibilidad en los resultados, con el objetivo de identificar la jerarquía de actividades, que luego será los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
2. Su relación con las demás actividades, con el objetivo de buscar la especialización del trabajo y formar las unidades organizativas de la estructura.

#### Análisis de sensibilidad

Consiste en definir para cada actividad la influencia que tiene con respecto al logro de los resultados finales, es decir, si es importante y significativa en su consecución.

La sensibilidad de cada actividad se mide a través de dos variables:

Aporte: evalúa la actividad según su nivel de influencia directa e inmediata en los resultados finales considerando tres niveles de aporte.

Desempeño: considera el impacto en los resultados de un desempeño excelente, mediano o bajo en las actividades.

Para hacer este análisis de manera objetiva y sistemática, existe una escala de evaluación con las dos variables (aporte y desempeño), debiendo valorarse cada una seleccionando un nivel para cada actividad, respectivamente.

Cada actividad será evaluada como muestra la Tabla 5, de esta manera cada actividad tendrá dos valores, acorde al nivel seleccionado para cada variable.

**Tabla 5*****Tabla para el Análisis de la Sensibilidad***

Variables	Niveles		
	1	2	3
Aporte	Trabajo separado de los productores de resultados. Tiene influencia indirecta (40)	Aporte directo, no inmediato (220)	Produce resultados o aporte directo e inmediato (400)
Importancia actividad respecto a los resultados			
Desempeño	Sus desviaciones eventuales no afectan significativamente los resultados de la empresa. Admisible tolerancia en desempeño (40)	Las posibles desviaciones comprometen los resultados empresariales, aunque no de manera concluyente. Existe cierta tolerancia en la relación resultado-efecto en los resultados. (330)	Para que la empresa en integridad alcance los mejores resultados, es necesario el mejor desempeño de la actividad. Cualquier desviación tiene incidencia de magnitud sobre la gestión. (600)
Influencia de las desviaciones del desempeño de la actividad en los resultados			

Adaptado de Vigo, citado por Huamán y Rios (2008, p.183).

**Análisis de relaciones**

Todas las actividades deberán pasar por un análisis de relación con respecto a las demás actividades definidas para todos los objetivos. La variable de relación es la efectividad, que es la relación por afinidad de trabajo entre las actividades; y está basada, específicamente en los *conocimientos y habilidades* comunes necesarias, para su realización (Huamán y Rios, 2008, p.186).

También tener en cuenta las relaciones producto de restricciones de la empresa, es decir, la relación por afinidad de trabajo de las actividades, como la coordinación, control, calidad y fluidez del servicio, flujo de trabajo continuo, o uso económico de recursos.

Todo ello conduce a una especialización del trabajo y a la generación de una estructura acorde a la estrategia (a través de sus actividades).

La relación entre las actividades se evalúa bajo tres niveles (Huamán y Rios, 2008).:

- **A:** Alto nivel de relación
- **B:** Normal nivel de relación
- **C:** Ninguna relación

***Formación de la estructura***

Para realizar el diseño de la estructura organizacional es necesario tener en cuenta:

**a) Selección del tipo de agrupamiento**

Es la selección de la forma de agrupación de las actividades a desarrollar, para hacer el trabajo ordenada y coordinadamente, de tal manera que se logren los objetivos.

A continuación, se ponen a conocimiento.

1. La estructura funcional

“Diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos” (Jones, 2013, p.149).

2. Estructuras por grupos o asociación

“Estructura en la cual se agrupan las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes” (Jones, 2013, p.154).

3. Estructura matriz

“Estructura en la cual las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función y por proyecto o producto” (Jones, 2013, p.168).

4. Estructura horizontal

Organiza al colaborador o empleado alrededor de los procesos centrales. Las actividades están organizadas alrededor de un proceso de trabajo central.

Características:

- Los dueños de los procesos tienen la responsabilidad de cada proceso central.
- La gente del equipo está dotada de las capacidades, herramientas, y autoridad para hacer que las decisiones se centren en el desempeño.
- La cultura es de apertura, confianza y colaboración, y está enfocada en la mejora continua.
- Incrementa en forma radical la flexibilidad en la compañía y en su respuesta ante los cambios.
- Los colaboradores tienen una visión más amplia de los objetivos de la organización, en lugar de enfocarse en objetivos de su departamento (Daft, 2007, pp.114-116).

5. Estructura de redes o red virtual

Esta estructura extiende el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de las fronteras de una organización tradicional, el outsourcing, es una nueva forma de realizar cierto tipo de actividades implicando contratar ciertas funciones corporativas a otras compañías. (Daft, 2007, p.117).

6. Estructura híbrida

Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa.

Muchas organizaciones no existen en su forma pura, incorporando características de dos o más tipos de estructura, ante esta situación se generan las llamadas formas híbridas (Daft, 2007, p.118).

#### **b) Estructuración de las actividades**

Es importante tener claro lo realizado en el análisis de actividades y el modelo de agrupamiento seleccionado para la estructura de la organización.

Según Huamán y Rios (2015) Para estructurar las actividades, considerar:

- Tomar como referencia los resultados del análisis hecho anteriormente.
- Separar las actividades según su grado de sensibilidad.
- Manualmente, con la información de la tabla, clasificar las actividades por niveles.
- Agrupar las actividades por niveles de sensibilidad u horizontalmente Pueden agruparse o asociarse, conformando una misma unidad organizativa, las actividades cuyas relaciones hayan merecido las calificaciones A y luego eventualmente B, en caso de no tengan relación tipo A, siempre y cuando tengan idéntico grado de sensibilidad (I con I, II con II, III con III).
- Relaciones de dependencia o asociación vertical. Empleamos la tabla del análisis para asociar las actividades de sensibilidad II con las actividades de sensibilidad I y luego las de sensibilidad III a las de II o I, si es necesario. La relación se establece según el grado de relación que debe ser A y siempre que contribuyan al desarrollo de las actividades en conjunto. Este análisis y agrupación debe realizarse considerando de la herramienta, los resultados de la tabla análisis que se complementan con el listado objetivos y actividades.
- Las actividades de sensibilidad III no deben asociarse directamente con las de sensibilidad I, ya que su agrupación tendería a perturbar la ejecución de las actividades prioritarias. Se exceptúan los casos en que las actividades de sensibilidad III sirvan en forma exclusiva o preponderante a las de sensibilidad I en beneficio de su ejecución.
- Las actividades de sensibilidad III no deberían ubicarse en posiciones especiales o de línea, pero puede darse el caso que la actividad tenga incidencia circunstancial con respecto a los resultados y por ello requiera una posición diferenciada en la Macroestructura. Por esta razón, existen unidades satélites



independientes que realizando un trabajo específico pueden estar integradas (lateralmente), pero no sujetas a supervisión ni control alguno.

- Por excepción e independiente de su sensibilidad determinadas actividades vinculadas fuertemente a valores claves o a aspectos estratégicos, llámese imagen empresarial, calidad del producto o servicio, atención y apoyo al cliente, etc. Pueden adscribirse al ejecutivo mayor que esté en condiciones de administrarlas mejor.
- Finalmente, a las unidades organizativas se les coloca el nombre más apropiado según las actividades que desarrolla y se esquematiza según las reglas de los organigramas, tomando en cuenta el modelo de agrupación seleccionado.

El diseño de la estructura, puede hacerse para una organización que inicia por primera vez sus actividades o para otra que ya esté funcionando y como producto del análisis y diagnóstico interno y externo, y su estrategia, afecta su estructura o parte de ella.

#### *Gráfica del Organigrama*

Para elaborar la propuesta final de la estructura organizacional se tendrán que ajustar los elementos antes mencionados, teniendo como columna vertebral la propuesta de estructuración para luego tomar decisiones específicas de diseño organizacional basadas en razones específicas de la situación actual o futura de la organización.

Por ejemplo, una de las decisiones más comunes que se toman es al identificar que algunas áreas, que actualmente sí están en el organigrama actual, ya no aparecen en la nueva estructura. Se tendrá que tomar una decisión: incorporar a la propuesta esa área, realizar una tercerización (outsourcing) para esa área, o no tomarla en cuenta para la propuesta de estructura final.

#### *Tamaño organizativo*

Para aquellas organizaciones que aún no tienen definido el número de personal, pueden realizar y delimitar que tipo de tamaño organizativo emplearan; por el contrario, las organizaciones que ya cuentan con un número de personal y categorización, podrían considerar la ampliación, reducción o adecuación de su personal a su nueva estructura organizacional.

### 2.2.3. Evaluación del desempeño

Los sistemas de medición y control del rendimiento o el desempeño, son formas de diseño y procedimientos técnicos que permiten cuantificar o evaluar las actividades que se llevan a cabo en la organización.

La forma de medición tiene gran importancia para el diseño de una organización, porque permite conocer a la empresa su productividad.

Para ello el estudio de tiempos definida por Universidad Nacional Autónoma de México (s.f.) “Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo en que se lleva a cabo una operación, actividad o proceso desarrollados, por un trabajador, máquina u otro según una norma o método establecido”.

#### *Rendimiento laboral (carga de trabajo)*

Acorde con esto, la medición de la carga de trabajo, permitirá evaluar el rendimiento laboral de una empresa.

Para Huamán y Rios (2015) la carga de trabajo “es una medición de la efectividad y rendimiento de una persona en el desempeño de su puesto. La carga de trabajo considera dos factores: eficacia y eficiencia” (p. 163).

La eficacia permite evaluar si las actividades que se efectúan corresponden realmente al puesto con respecto a su naturaleza y al tiempo que se le dedica. La naturaleza de la actividad, según su relación con la función principal, se clasifica en cuatro niveles (Huamán y Rios, 2015):

- A: Relación fuerte
- B: Relación media
- C: Poca relación
- D: Ninguna relación

Esto permite; fijar prioridades para el desarrollo de las actividades y evaluar según la información de los resultados, que actividades podrían delegarse.

La eficiencia analiza respecto a las actividades:

- Qué se hace.
- Cuánto tiempo (t) toma hacer la actividad.
- Cuánto mide, a través de un indicador de eficiencia, el adecuado uso del tiempo en las actividades con respecto a la función principal.

El indicador de eficiencia nos permite reconocer si el puesto está sobrecargado o no y si esa sobrecarga corresponde a las actividades nivel A.

Para el análisis se hace uso de la herramienta carga de trabajo, aplicativo desarrollado en MS Excel.

Las variables que son formas de medición, evaluación o control del desempeño o rendimiento según Moreno, et al., (2001), corresponden a:

- Estudios técnicos que permitan medir el rendimiento o productividad.
- Medición y control a través de la formalización de actividades y procesos comparados con la documentación vinculada a la ejecución de procesos.
- Supervisión directa, para medir o evaluar a posterior el rendimiento.
- Control mediante la comprobación del valor obtenido.

Este tema es tratado en esta sección, debido a que se hace necesario para continuar en la línea del diseño organizacional, y determinar la microestructura, obteniendo el diseño del puesto de trabajo adecuado, y que este permita a su vez el control de los mismos a través de la medición del rendimiento posterior, por medio de la herramienta carga de trabajo resultante de la nueva estructura diseñada, y como parte del subsistema de evaluación e indicador de gestión.

#### *Evaluación del desempeño: control por objetivos*

Dirección por objetivos: proceso de establecimiento conjunto de objetivos por el supervisor y los empleados, es la clave para obtener la cooperación plena y la aceptación de estos. Este mismo proceso es también el medio por el que se logra que los conocimientos completos y el potencial creativo de los empleados se pongan de manifiesto en las necesidades de mejoramiento de la organización (Pérez R, Mesa M, Solera J., s.f.).

Para ello se hace uso del apartado de control por objetivos de forma tal que se considere los objetivos planteados a través de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, para un tratamiento sistemático de la mejora en la empresa.

El uso de *indicadores de gestión* también corresponde a la evaluación del desempeño, pero será desarrollada en alineación a la formalidad del diseño de procesos.

## 2.2.4. Diseño de procesos

### *Gestión de procesos*

#### *Definición de proceso*

Antes de comenzar vamos a definir el significado de proceso y gestión para obtener un adecuado significado para este concepto.

Según Pérez (2012), un proceso: “Es la secuencia ordenada de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.”

“Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o estima por el que lo percibe al recibir el producto” (p. 49).

Para Velasco (2010), toda la actividad de una empresa se lleva a cabo a través de una red, en general bastante compleja, de procesos.

Un proceso se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas y de recursos que transforman unos productos y/o una información (elementos de entrada o inputs) en otros productos y/o información (elementos de salida u outputs). La finalidad de un proceso debería ser la de añadir valor a los elementos de entrada (p.188, 189).

Un proceso está compuesto por los siguientes elementos:

- Insumos (*input*). - Es un conjunto de bienes que son utilizados para la producción de productos y servicios.
- Resultados (*output*). - Son los productos y servicios resultados de la producción.
- Secuencia de actividades. - Son los pasos que hay que realizar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- Dueño del proceso. - Es el actor principal del proceso y responsable del mismo.
- Indicadores. - Es la medición de los resultados del proceso

#### *Definición de gestión*

Gestión: “Hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (Pérez, 2012, p. 131).

Por tanto, se puede definir **gestión de procesos** como:

La gestión generadora de valor basada en el diseño, control, mejora u optimización de los procesos esenciales o principales para una empresa (Huamán y Ríos, 2015, adaptado).

A su vez se puede considerar otros términos.

### Enfoque basado a procesos

Supone que: “los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso” (Velasco, 2010, p. 179).

El Enfoque a procesos según (ISO 9000:2015) “alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente”. Para Pérez (2012), afirma que la gestión de procesos consiste en; “aplicar el enfoque a proceso al trabajo de todos” (p.21).

Para Membrado (2013): La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado (p. 26).

Esta afirmación es relevante puesto que, refleja el involucramiento de la estructura organizacional en relación con la gestión de procesos.

Una forma de controlar y llevar a la organización a ser eficiente es gestionando sus procesos, lo que presume el cumplimiento de objetivos y por ende la mejora u optimización.

El cliente necesita el coherente desarrollo de las actividades que constituyen el proceso del negocio; personal y directivos necesitan los departamentos. La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción del cliente (...) Se trata de orientar la organización hacia la creación de valor para el cliente mediante la identificación y adecuada gestión de los procesos... (Pérez, 2012, p. 15).

### ***Procesos y organización de la empresa***

La visión de la empresa como entramado de procesos tiene consecuencias de tipo organizativo. En primer lugar, plantea quien es el propietario de cada proceso, en algunos casos la propiedad del proceso recae en su jefe porque se realiza dentro de un mismo departamento, en otros, un proceso atraviesa diferentes unidades organizativas y resulta difícil atribuir su propiedad. A veces el análisis de los procesos pone de manifiesto la inadecuación de determinadas estructuras organizativas (Velasco, 2010, p.194, adaptado).

### *De la estructura a los procesos*

Para diseñar la organización de manera que consigamos los objetivos estratégicos planeados, nuestro primer paso fue definir la estructura, con el objetivo de dividir el trabajo definiendo *qué tenemos que hacer para llegar a los objetivos y quién lo debe hacer*. Esta parte del diseño de la organización corresponde a la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos, es por eso que en esta parte definimos *cómo hay que hacerlo*.

Entonces cada puesto de la organización actuará y contribuirá en los procesos para que sirvan a la consecución de los resultados empresariales. Como muestra la Figura 8.

Los procesos no se enmarcan en una sola área o división sino recogen los aportes de los puestos de distintos departamentos para la consecución de objetivos.

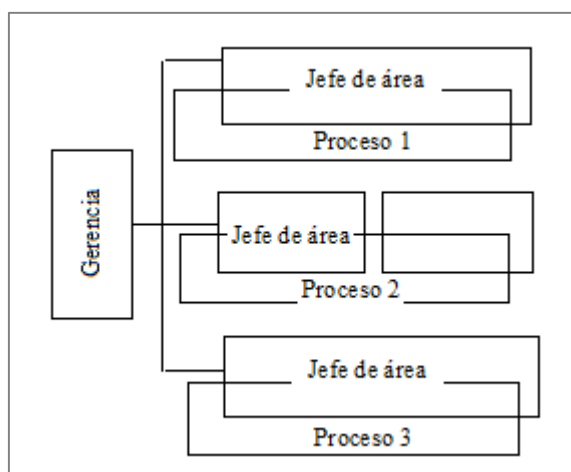


Figura 8. Estructura y procesos  
Adaptado de estructura horizontal Daft (2015)

La atención de las organizaciones en los procesos viene desde inicios del siglo XX , pero es en las últimas décadas, que los procesos han tomado fuerza en las organizaciones, desde la gestión de la calidad total (TQM: *Total Quality Management*) en la década de los ochentas, siguiendo por reingeniería de procesos de negocios (BPR: *Business Process Reengineering*) en la década de los noventas; y finalmente a finales de los noventa con sistemas de negocios integrados (ERP: *Enterprise Resource Planning*).

La gestión de procesos, no es más que la integración de todas estas corrientes en una sola y mejor estructurada, que tiene por objetivo crear valor sostenible para la empresa.

Es necesario para las organizaciones tener normalizados o estandarizados sus procesos, con el objetivo de que sean lo más óptimos posibles.

Una empresa con procesos ágiles y óptimos genera resultados de calidad, lo que repercute directamente en los clientes, para luego repercutir en las utilidades de la misma.

Debido a ello se presentará una secuencia metodológica para el diseño de la gestión de procesos.

#### *Identificación de los procesos en la organización*

Antes de identificar los procesos es importante saber estas dos primeras preguntas:

- *¿Qué hace la organización? ¿Cuál es su giro? sus productos o servicios.*
- *¿Para quién realiza estos productos y servicios? clientes de la organización.*

#### *Cadena de valor y mapa de procesos*

##### *Definición de valor*

El valor generado por un negocio se mide por medio de las entradas totales obtenidas por el pago hecho por los compradores del producto. Es decir, el valor depende del cliente, si un producto tiene mayor valor para los clientes, es muy posible que sea comprado. Por ello, los gerentes están enfocados a crear valor a sus productos o servicios (Huamán y Ríos, 2008).

##### *Cadena de valor según Michael Porter*

Es necesario reconocer las actividades de las unidades, separándolas en tareas estratégicamente relevantes, tareas llevadas a cabo para agregar valor. Estas tareas incluyen desarrollo del producto o servicio y diseño, producción, distribución, *marketing*, ventas, servicios posventa y las muchas formas de apoyo que se necesitan para lograr la fluidez de operación de una organización. Un marco valioso para conseguir este objetivo es la cadena de valor (ver Figura 9).

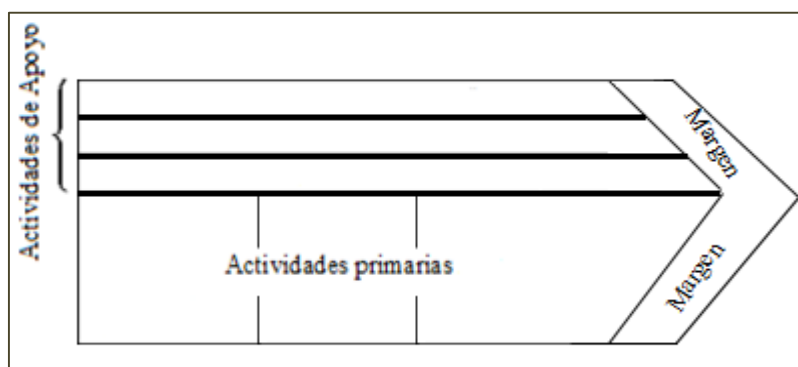


Figura 9. La cadena genérica de valor

Adaptado de Porter, 2013, Ventaja Competitiva.

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios, y en el proceso de *marketing*, ventas y subsiguientes servicios de los productos de la firma. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la organización. Las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, a las actividades primarias, y también entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la organización, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación; adecuado manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones. Las actividades de apoyo están esparcidas en toda la organización. La responsabilidad por los recursos tecnológicos, humanos y financieros del negocio no debe residir exclusivamente en gerencia, sino en cada persona responsable de la organización (Porter, 2013).

#### Mapa de procesos

El mapa de proceso es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro (Pérez, 2012, pp.106, 107).

El mapa de procesos es el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados de tal manera que trasluzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior (Huamán y Ríos, 2015).

El mapa de procesos clasifica a los procesos de la siguiente forma:

- Procesos estratégicos. - Es el conjunto de procesos de la organización responsable de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado (entorno) y de los accionistas. En esencia son los procesos que dan diferencia a los procesos operativos, generando valor y diferencia para su mercado objetivo.
- Procesos esenciales (operativos). - Es el conjunto de procesos referidos a la producción de los productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, así como la creación de valor para este. Son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.
- Procesos de soporte. - Es el conjunto de procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para apoyar la realización de los procesos claves y poder generar el valor añadido deseado por los clientes.



Es importante que estos procesos estén graficados en el llamado mapa de procesos (Ver Figura 10).



Figura 10. Mapa de procesos de la organización  
Tomado de Huamán y Ríos (2015)

### Relación entre cadena de valor y mapa de procesos

Una forma más precisa de elaborar el mapa de procesos es utilizando la cadena de valor de la organización, tomando en cuenta lo siguiente:

- Las actividades primarias en la cadena de valor serán las generadoras de los procesos operativos del mapa de procesos.
- Las actividades de apoyo serán las generadoras de los procesos de estratégicos y de soporte.

### Diseño de procesos

Para el diseño formal de los procesos esenciales de una empresa, es decir aquellos que agregan valor, considerar:

#### a. Diseño formal del proceso

Una vez que se tengan identificados y ubicados todos los procesos de la organización es importante llegar al detalle de cada uno de ellos, determinando la secuencia de actividades y los responsables de cada proceso.

#### Diagrama de flujo matricial DFM

La herramienta más eficaz para representar la secuencia de actividades en los procesos de una organización es el diagrama de flujo matricial (DFM). Representa la secuencia de actividades de manera gráfica.

### *b. Rediseño de procesos (futuro)*

Parte elemental del diseño organizacional y en especial, de los procesos, es evaluar si el actual diseño funciona, es decir, si se está obteniendo los resultados empresariales requeridos. Por ellos, es parte de su función cambiar lo que no esté dando resultados por algo mejor esto es llamado rediseño de proceso.

### *Diseño de indicadores de gestión*

Para gestionar una organización siempre son necesarios los controles.

Para Huamán y Ríos, (2015) mencionan que los indicadores de gestión son instrumentos de control gerencial que sirven para medir de forma continua si el trabajo efectuado por la organización está alineado con los objetivos que persigue y miden la efectividad de la organización.

Eficiencia es la relación entre resultados y recursos consumidos.

Eficacia es la relación entre acciones y resultados.

### *Validación de propuesta*

Una organización que genera propuestas de solución para sus problemas no las puede ejecutar sin pasar por una evaluación de los beneficios netos que tendrá para la organización.

Para ello el análisis Costo-Beneficio, permitirá comparar la situación actual de la empresa para determinar si la propuesta sugerida genera mayores beneficios que cualquier otra opción que la empresa realice. Para ello se determina el periodo de evaluación de la propuesta, se determinan los costos de la propuesta, así como, la inversión a realizar si se realiza el cambio; se realiza un análisis financiero, determinando el valor actual neto (VAN) de los beneficios y la tasa interna de retorno (TIR). Si el análisis es positivo entonces la propuesta debe efectuarse e implementarse.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

F<sub>t</sub>: son los flujos de dinero en cada periodo t

I<sub>0</sub>: es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)

n: es el número de periodos de tiempo

k: es la tasa de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

$VAN > 0$ : el valor actualizado de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

$VAN = 0$ : el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas.

$VAN < 0$ : el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Para la TIR

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

$F_t$ : son los flujos de dinero en cada periodo  $t$

$I_0$ : es la inversión realiza en el momento inicial ( $t = 0$ )

$n$ : es el número de periodos de tiempo

Si  $TIR > k$ : el proyecto de inversión será aceptado. En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

Si  $TIR = k$ : en esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo.

Si  $TIR < k$ : el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima.

Para tener un concepto más amplio de los términos usados dirigirse al Anexo 3.

Se concluye que, mediante el tratamiento de cada uno de estos temas, se podrá dar entendimiento global a como se dará solución a la problemática de la empresa, cada tema desarrollado muestra el modo en el cual se realiza el presente trabajo de tesis.

De este modo, en primer lugar, se ha hecho mención a la planeación estratégica y la dirección estratégica, puesto que a partir de ellas se tendrá una visión más actual de lo que acontece en la gestión de las organizaciones; y poder ir entendiendo el modo como se llega a la gestión de procesos.

Por medio de la determinación de la estrategia, se realiza un análisis de la empresa u organización de estudio, en este sentido, se desarrollan temas de análisis externo e interno de la organización en base a teorías y modelos como las cinco fuerzas de Michael Porter y el enfoque sistémico, así como la teoría de recursos y capacidades; complementándose con la aplicación de un análisis cuantitativo mediante la aplicación de la herramienta de MADE Y MADI, matriz de análisis y diagnóstico externo, y matriz de análisis y diagnóstico interno respectivamente. Combinando los resultados generales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se determina la estrategia correspondiente.

Seguidamente se da paso al diseño organizacional, este se enfoca en la estructura y los procesos, en la estructura organizacional se tienen la parte dura formada por macroestructura y microestructura, y la parte blanda formada por la interrelación entre las personas dentro de la organización, que no es objeto del presente trabajo de tesis.

En segundo lugar, el diseño de la estructura, esta, puede hacerse para una organización que inicia por primera vez sus actividades o para otra que ya esté funcionando y como producto del planeamiento estratégico (análisis y diagnóstico interno y externo), y su estrategia, puede ver afectada su estructura o parte de ella.

Posteriormente, la evaluación y control del rendimiento o el desempeño, es una forma de diseño y procedimiento técnico que permite cuantificar o evaluar las actividades que se llevan a cabo en la organización, este involucra al control por objetivos, indicadores de gestión y medición de la carga de trabajo; la forma de medición tiene gran importancia, porque permite conocer a la empresa su productividad.

La carga de trabajo es una medición de la efectividad y rendimiento de una persona en el desempeño de su puesto, este tema es tratado en esta sección, debido a que permite continuar en la línea del diseño organizacional, y determinar la microestructura, obteniendo el diseño del puesto de trabajo adecuado, y que este permita a su vez el control de los mismos a través de su medición posterior, por medio de la herramienta carga de trabajo, resultante de la nueva estructura diseñada, y como indicador de gestión clave.

Para diseñar la organización de manera que consigamos los objetivos planteados, nuestro primer paso fue definir la estructura, con el objetivo de dividir el trabajo definiendo qué tenemos que hacer para llegar a los objetivos y quién lo debe hacer. Posteriormente corresponde el diseño de la organización en cuanto a, integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos, es por eso que en esta parte definimos, cómo hay que hacerlo; para ello es necesario tener formalizados los procesos, con el objetivo de que sean lo más óptimos posibles.

Una organización con procesos definidos y óptimos genera resultados de calidad, lo que repercute directamente en los clientes, a través del valor percibido, para luego repercutir en utilidades de la empresa.

Debido a ello se presenta una secuencia metodológica para el diseño de la gestión de procesos, involucrando el diseño formal de procesos, como último punto.

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

### **3.1. Aspectos metodológicos de la Investigación**

#### **3.1.1. Diseño de Investigación**

No experimental: debido a que se realiza observación en lo que acontece, sin intervención.

#### **3.1.2. Tipo de Investigación.**

Para el problema descrito se realiza una investigación aplicada debido a que confronta la teoría con la realidad, de diseño no experimental<sup>2</sup>, a su vez es de tipo descriptiva, de campo y documental (bibliográfica) debido a las siguientes razones:

- Se ha observado lo que acontece, sin realizar intervención en ello.
- Se trabajó sobre una realidad y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta, buscando desarrollar una fiel representación (descripción) de lo investigado.
- Se ha efectuado en el lugar y tiempo en que ocurren los hechos objeto de estudio.
- Se ha realizado, apoyándose en fuentes de carácter documental, quiere decir en documentos de cualquier tipo, enfatizando los de tipo bibliográfico.

Para la realización de la investigación, se emplean distintas técnicas de investigación como la observación para identificar las conductas, comportamientos y funcionamiento del centro de distribución ferretero la empresa y de sus colaboradores, la entrevista realizada a los colaboradores (personal) de la empresa, para poder tener una idea amplia de las necesidades de los involucrados, el método deductivo e inductivo y el uso de fuentes primarias y secundarias.

Para el comienzo de un trabajo de investigación de calidad, fue necesario acudir a fuentes de información que aporten significativamente y a los métodos e instrumentos de investigación fundamentales que sirvieron en la realización del presente trabajo de grado; estos instrumentos permitieron conocer el estado actual de la empresa frente al entorno

---

<sup>2</sup> Al ser de tipo no experimental, no presenta manipulación de variables, para uso de futuras investigaciones podría asentarse la base para considerar la estrategia como variable independiente y la estructura alineada a la gestión de procesos como dependiente; y surgir estudios respecto al efecto en ambas, hecho que no concierne al presente trabajo.

de la misma. Los resultados obtenidos fueron complemento para la posterior ejecución de los objetivos y la solución al problema planteado.

Las investigaciones de los problemas existentes se realizaron en campo, ante ello, Arias (2012), menciona: “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 31), y de forma descriptiva, la cual, se llevó a cabo mediante la recolección de datos e información mediante la realización de entrevistas personales y observación directa de los colaboradores de la empresa y la revisión de documentación existente.

Posteriormente con los datos obtenidos se da indicio de las posibles acciones a tomar y se elaboró un informe de la situación actual, con miras a la solución de la problemática existente, de forma tal, que estos contribuyan con la metodología a seguir posteriormente para la obtención de los objetivos planteados; por lo tanto se puso especial énfasis en una buena recopilación de información que permita identificar con precisión el modo en el cual se presenta la problemática y los errores más relevantes, como inicio para el desarrollo del presente trabajo de tesis. Este procedimiento se realizó mediante:

### **3.1.3. Métodos de Investigación.**

#### ***Según el tipo de información.***

Cuantitativa y Cualitativa, debido a que se usó como técnica encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas; y, entrevistas y la observación directa, con las que se realizó un análisis de la situación actual de la empresa.

#### ***Según el tipo de reflexión.***

##### ***Inductivo***

“Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Morán y Alvarado, 2010, p.12). En Este sentido, a partir de las situaciones particulares que acontecen en la empresa, encuadran la necesidad de una correcta determinación de objetivos y actividades, y la consecuente determinación de la estrategia,

hacia la adecuada implantación de esta mediante la estructura organizacional alineada a la gestión de procesos para la solución general de la problemática general de la empresa.

#### *Deductivo*

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Morán y Alvarado, 2010, p.12). Su empleo parte del uso de teorías generales que apoyan las aseveraciones y generalizaciones, a partir de las cuales se formuló un razonamiento particular, como es la aplicación correcta de teorías a un caso (LA EMPRESA SA), mediante el desarrollo de un procedimiento metodológico.

Es imprescindible mencionar que todo proceso de investigación, trabajo de grado, lleva implícito el uso de los procesos del pensamiento de quien lo realiza, de modo que se ponen de manifiesto el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, el método histórico, la lógica, etc. por tanto su declaración formal, sólo mostrarían fines didácticos.

### **3.1.4. Técnicas de investigación**

#### *La entrevista*

Se realizaron entrevistas no dirigidas, es decir se buscó la participación del personal de la empresa en un tema fijado anticipadamente, mediante la iniciativa de la conversación y que toda la narración sea espontánea, con el propósito de registrar la información expuesta por los mismos, recopilándose de manera verbal los testimonios de los colaboradores de la empresa, representantes de cada área, quienes con su conocimiento y experiencia expusieron sus quejas y modo de realizar sus funciones, permitiendo obtener los resultados más próximos a la realidad de la empresa.

#### *Observación directa*

La búsqueda de datos, se realizó a través del conjunto de cosas observadas, mediante el uso sistemático del sentido, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, y tomando en consideración algunos aspectos, como dirección hacia el personal; determinando su comportamiento, forma de actuar en la empresa, manera de realizar su trabajo, actividades que podrían generar valor; el modo bajo el cual desenvuelven y finalmente la búsqueda de hechos, así como archivos, registros, documentación, y demás data similar que es usada en el proceso y desempeño de las labores de trabajo, de este modo la obtención de información aporta precisión a la información requerida.

### ***Encuesta***

El tipo de encuesta es estructurada y personal; y la información recogida por este medio corresponde a conocer lo que opinan los involucrados sobre la situación de la empresa, considerando las perspectivas de los clientes internos (personal) acorde al grado de satisfacción y opiniones referentes a la organización en la empresa; y clientes externos quienes manifiestan sus inquietudes, conformidad y características que presenta el servicio y artículos que ofrece la empresa. Permitiendo obtener estadísticas y confrontar lo observado con lo recogido en las encuestas.

### **3.1.5. Instrumentos de investigación**

#### ***Uso de fuentes***

##### ***Fuentes primarias***

Las fuentes primarias permiten obtener un punto de vista más objetivo dentro del presente trabajo de tesis, esencialmente se da uso de documentos originales de creación y constitución de la empresa, archivos y data empresarial (software), entrevistas al personal de la empresa, apuntes de la observación directa al personal en sus labores y al manejo de la empresa en general; de modo que se pudo obtener los resultados más próximos a la realidad de la misma.

##### ***Fuentes Secundarias***

Las fuentes secundarias permitieron la elaboración de los antecedentes investigativos, marco teórico; estas fuentes se basan en la revisión de literatura y a su vez se usa para poder interpretar y analizar las fuentes primarias.

Entre estas fuentes se encuentran libros de investigación, tesis, monografías, artículos, prensa, comentarios, internet, entre otros; teniendo como fuente primordial aquellos libros que proporcionaron información fundamental y las bases para la elaboración del presente trabajo de tesis.

##### ***Guía de observación.***

Ficha de frecuencia: ocasiones en las que se da determinada conducta.

Diario de campo: se recogen las observaciones sobre acontecimientos, situaciones, actividades relativas a la investigación. Ver modelos, Tablas 6 y 7.



**Tabla 6***Ficha de Frecuencia*

Evaluado:

	NO	1	2	3	4
El trabajador ha sido puntual en el ingreso					
El trabajador solicita permiso para salir en horas de trabajo					
El trabajador cumple su horario de trabajo					
El trabajador presenta reportes de su trabajo					
El trabajador participa en reuniones					
El trabajador evidencia un óptimo uso de los recursos					
El trabajador trabaja en base a objetivos					
El trabajador sigue una estrategia					
El trabajador hace uso de una guía para la realización de procesos					
El trabajador realiza sus funciones sin interrupciones					
El trabajador realiza funciones que corresponderían a otros puestos					

Leyenda

No	No se observó
1	Se observó una vez
2	Se observó pocas veces
3	Se observó algunas veces
4	Se observó con frecuencia

Adaptado de Omar y Becerra (2012).

**Tabla 7***Diario de Campo*

Diario de Campo

Empresa:

Descripción del observado: Jefe \_\_\_\_ Colaborador \_\_\_\_

Actividad:

Fecha	Descripción de la observación	Análisis / Comentarios

Adaptado de Omar y Becerra (2012).

### *Cuestionarios*

Empleados para la realización de encuestas, identificación de procesos y realización de entrevista con gerencia.

Para ver en detalle dirigirse a Apéndice A.

Otros instrumentos:

Grabación de audio acerca del desarrollo de actividades (cuáles y cómo), del trabajador que asienta la petición.

Herramienta de medición: uso de reloj, cronómetro, para el análisis del puesto de trabajo y se dará uso para la herramienta de carga de trabajo empleada para el diseño del puesto de trabajo como un indicador de desempeño (rendimiento) laboral.

### **3.1.6 Plan Muestral**

Población Objetivo: la primera población objetivo es el personal que actualmente labora en la empresa, la segunda población objetivo constituyen los clientes que figuran como clientes ejecutores de compra (comprador) en la empresa del año 2015.

Determinación de la muestra:

Para la primera población, dado que se contaba con 8 colaboradores, sin la inclusión de gerencia, correspondiendo a la totalidad de la muestra, variando esta debido a la ausencia de un colaborador en la realización de la encuesta de clima organizacional.

Para la segunda población, se determinó la muestra en base a constructoras, mayoristas y minoristas, dando un total de 220; se excluyen las entidades del estado pues estos tienen sus requisitos y concurso para escoger a su proveedor y por ende no sería aplicable una encuesta al no ser accesible la persona o personas que determinan a una empresa como ganadora.

De este modo conforman la segunda población 160 clientes, debido a que, 60, no figuran como compradores constantes.

Procedimiento de muestreo

Segunda Población: Clientes

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

N: tamaño de la población, 160 clientes

n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de ocurrencia, en este caso sería del 50%

q: probabilidad de no ocurrencia, en este caso sería del 50%

e: margen de error 5%.

Nivel de confianza: del 95% en este caso.

$$n = \frac{4*0.5*0.5*160}{0.0025(160-1) + 4*0.5*0.5}$$

$$n = 114$$

La muestra corresponde a 114 clientes.

### **3.2. Metodología**

La metodología propiamente dicha, se ha realizado, haciendo uso de los aspectos metodológicos descritos.

Las fuentes primarias y las técnicas e instrumentos de observación y entrevista llevaron a definir la situación actual de la empresa, ver su problemática, y obtener los datos y la información relevante, pertinente y detallada que permitió elaborar el planteamiento y descripción del problema, las preguntas, justificaciones, antecedentes y otros.

Consecutivamente mediante el uso de las fuentes secundarias, inducción y deducción se determinó la teoría base que ayudaría a resolver la situación en la que se encuentra la empresa y a partir de ella desprender el modo por el cual se daría solución a la problemática y con ello lograr la mejoría, objeto del presente trabajo de grado, hablando estrictamente, así como los objetivos planteados. A su vez la técnica de encuesta permite dar sustento a los factores determinados para el diagnóstico actual de la empresa. Cabe mencionar que mediante la indagación realizada en documentación (bibliografía) sustento para el desarrollo de la tesis; distintos autores y sus teorías sirvieron de apoyo para el procedimiento considerado para abordar el trabajo de tesis, todas ellas dieron a su vez el soporte necesario para la determinación de las herramientas y métodos usados, y plasmados en aplicativos, elaborados por Huamán y Ríos (2015), los cuales proporcionaron los cimientos necesarios y convenientes para dar paso al modo detallado para su ejecución, generando el siguiente procedimiento metodológico:

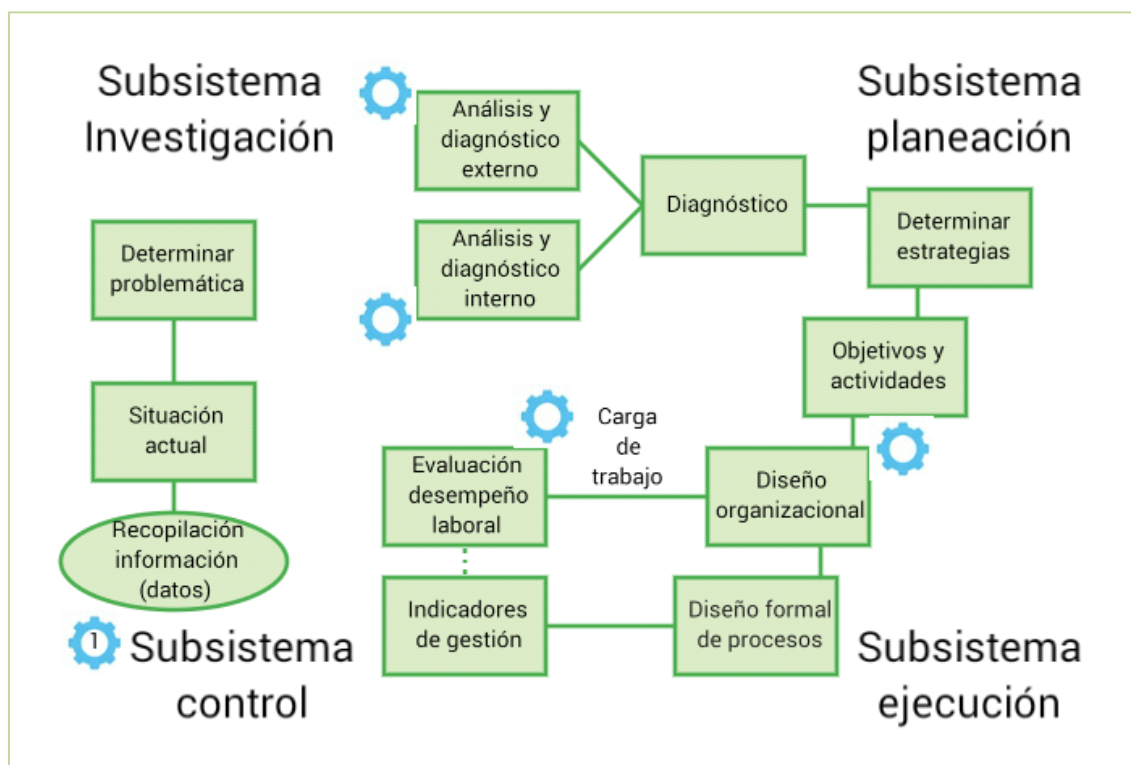




Figura 11. Procedimiento metodológico

Nota: Para el uso de símbolos considerar:  representa instrumentos y métodos de investigación,  representan aplicativos.  
 Autoría propia, basada en (Barreto H, s.f.; Roure, Moñino y Rodríguez, 1997; Hernández, Fernández y Baptista, 2006; David F, 2008; Brull E, 2011; Guerras y Navas, 2007; Pérez J, 2012; Huamán y Rios, 2015).

Como se muestra en la Figura 11, para el entendimiento del desarrollo del presente trabajo de grado, se ha realizado una serie de pasos que llevados en consecución conforman la parte medular para el logro de la mejora objeto de tesis. Para ello se toma a la empresa como un sistema, a la cual se realiza una investigación, para tener un conocimiento de su problemática, recopilando datos y generándose una idea sustentada acerca de su situación actual, con ello se define el problema y se procede a buscar solución a la problemática. Mediante un análisis profundo del entorno externo e interno de la empresa, el cual nos lleva al diagnóstico final para ambos entornos, se realiza con ello la planeación. El diagnóstico mostrará las principales amenazas y debilidades de la empresa, así como sus fortalezas y oportunidades, con lo cual se podrá determinar la estrategia correspondiente, a partir de la cual, se establecen objetivos y actividades las cuales unidas por medio de criterios lógicos, darán lugar al diseño organizacional necesario para la empresa. Posteriormente se podrá realizar una comparación del rendimiento laboral, mediante las mediciones de cargas laborales para los distintos puestos de trabajos, constituyéndose en

un indicador de gestión clave y que soluciona parte de la problemática actual de la empresa; siguiendo el camino y obtenido el diseño de la estructura organizacional, se diseñan los procesos formalmente, a través de los cuales se obtiene la ejecución de la gestión de procesos. Y como parte del subsistema de control/evaluación se desarrollan indicadores de gestión y el control por objetivos para su posterior análisis continuo y se regrese con el análisis y diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación o control tanto de la empresa en conjunto como de cada proceso. Solucionando la problemática por la que atraviesa la empresa actualmente y brindando las herramientas necesarias para su consecución.

### **3.3. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora**

#### **3.3.1. Métodos y/o Técnicas de ingeniería a aplicarse**

Constituyen los métodos y/o técnicas específicas con los que se propone obtener las mejoras planteadas, según del tema que se esté desarrollando.

Para ello se hace uso de:

**Estudio del trabajo:** combinación de dos grupos de técnicas; el estudio de los métodos y la medición del trabajo, usados para examinar el trabajo humano y los procesos desarrollados e indicar los factores que influyen en el desempeño de la empresa con la intención de aumentar la eficacia y eficiencia (productividad) de la misma.

Estudio de métodos: permite analizar el proceso para mejorarlo, para ello se hizo uso de la Gestión de Procesos pues por medio de esta, se determina qué procesos necesitarían ser mejorados, establece interacciones y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Posibilitando la comprensión de los procesos, estableciendo su formalización.

Medición de trabajo: a través del estudio de tiempos empleado para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a una actividad efectuada en condiciones determinadas y en la que se analizan los datos a fin de medir el rendimiento laboral.

**Técnica relacionada con el mejoramiento de las condiciones de trabajo:** diseño organizacional (estructura).

### **3.3.2. Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación**

Se considera aquellos instrumentos y herramientas que acompañan a los métodos y/o técnicas utilizadas y que permitirán su correcta aplicación.

Para el diseño de la propuesta de mejora, investigación, plan, ejecución, y control o evaluación de la empresa., se utilizó el procedimiento metodológico descrito que usa como herramientas para su realización:

- Determinación de la estrategia (planeación)
  - Matriz de análisis y diagnóstico interno
  - Matriz de análisis y diagnóstico externo
  - Matriz FODA
- Diseño organizacional (estructura): herramienta diseño de la macroestructura
- Evaluación (rendimiento laboral): herramienta carga de trabajo
- Diseño formal de procesos:
  - Cadena de valor
  - Mapa de procesos
  - Diagrama de flujo matricial
  - Indicadores de gestión
- Control por objetivos
- Análisis costo beneficio (VAN, TIR)

## **CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

Mediante este capítulo se da a conocer la situación actual de la empresa y como a través de esto, se podrán determinan aquellos factores internos y externos que afectan el desempeño de la misma, para ello en el análisis situacional se expondrán de manera resumida cada uno de estos factores detectados; a su vez se dan a conocer aspectos relacionados a planeación realizada por la empresa, análisis de los procesos llevados a cabo en la empresa, que en conjunto llevan a identificar los puntos de mejora necesarios.

### **4.1. Análisis Situacional**

Para dar a conocer la situación actual de la empresa se harán uso de las encuestas aplicadas, la observación y las entrevistas realizadas, así como fuentes externas e internas de información, las cuales van a ser analizadas y expuestas para determinar factores los cuales permitirán un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa.

Como se ha señalado, el entorno afecta a las organizaciones en diversos aspectos, este efecto puede ser perjudicial o favorable para una empresa y derivar, en una influencia negativa o positiva para la misma; estas influencias del entorno externo en la empresa se traducen en oportunidades o amenazas y las influencias positivas y negativas provenientes del interior de la empresa podemos traducirlas en fortalezas y debilidades. El entorno es complejo debido al gran número de factores del entorno que son relevantes e influyen en una organización; es por ello que se determinaron 25 factores externos y 25 factores internos para lograr una estabilidad del grado o la velocidad a la que cambian los factores del entorno y su grado de influencia y efecto actual respecto a la empresa.

#### **4.1.1. Factores de Análisis Externo**

Mediante estos factores se podrá conocer la situación actual de la empresa respecto al entorno externo de la misma. (Ver Tabla 8).

Diagnóstico: LA EMPRESA SA tiene un entorno favorable, por lo cual los principales factores se convertirán en oportunidades para la empresa.

Para ver el desarrollo de cada uno de estos factores dirigirse al Apéndice B, donde se describen detalladamente cada factor, el grado de influencia otorgado y el porqué de tal efecto para cada uno de ellos.

**Tabla 8*****Resumen de Factores de Análisis Externo*****Factores externos**

Panorama del sector comercio y construcción
Riesgo país Perú a 184 puntos básicos
Crecimiento del PBI
Disminución de la inflación
Tasa de referencia nominal crece
Programa de apoyo para PyMES
Alza del tipo de cambio para el dólar
Incremento de la población en la ciudad de Arequipa
Tasa de ocupación en la ciudad de Arequipa
Preferencia en la ciudad de Arequipa por adquirir departamentos
Políticas del gobierno arancelarias
Disminución del IGV
Regulaciones en la importación
Nivel de tecnología usada por las empresas PyMES
Accesibilidad a proveedores
Importancia del volumen de compra a proveedores
Incremento demanda PVC como material
Nuevos competidores
Rivalidad de competidores
Acceso al sector público
Productos altamente sustituibles
Simplificación de trámites para creación empresas
Diferenciación obtenida por competidores
Grado dependencia servicios complementarios
Poder negociación de los clientes

**4.1.2. Factores de Análisis Interno**

Mediante estos factores se podrá conocer la situación actual de la empresa respecto al entorno interno de la misma. (Ver Tabla 9).

Diagnóstico: LA EMPRESA SA tiene un entorno interno desfavorable, por lo cual los principales factores se convertirán en debilidades para la empresa, denotando una empresa en crisis.



Para ver el desarrollo de cada uno de estos factores dirigirse al Apéndice C, donde se describen detalladamente cada factor, el grado de influencia otorgado y el porqué de tal efecto para cada uno de ellos.

**Tabla 9**

*Resumen de Factores de Análisis Interno*

**Factores Internos**

Manejo en el área de trabajo
Recurso organizacional deficiente
Microclimas laborales
Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente
Parcialidad en personal capacitado, preparado e instruido
Deficiente estructura organizacional
Contradicciones en el manejo de personal
Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos
Capacidades directivas
Condiciones en el lugar de trabajo
Sentido de pertenencia a la empresa
Excelente relación con clientes
Búsqueda de clientes objetivo
Buena relación calidad precio
Diferenciación de la empresa
Desarrollo de nuevos servicios
Presencia en organismos privados y públicos
Recursos tecnológicos desiguales
Recurso humano
Lealtad a gerencia
Habilidades comerciales
Capacidad del recurso financiero
Evaluación de la rentabilidad
Indicadores de gestión
Variación en ventas anuales

**4.2. Planeación estratégica - objetivos estratégicos.**

LA EMPRESA SA, no realiza planeación y por ende tampoco cuenta con estrategias definidas, el objetivo general en el cual basa su gestión:

Lograr un nivel de ventas mayor o igual al año anterior.

En LA EMPRESA SA, el cumplimiento de los objetivos se mide en base a los resultados económicos obtenidos en el año.

Acorde con esta realidad se hace necesario realizar una planeación que permita determinar la estrategia correspondiente, para poder alinear la misma hacia la gestión de procesos, brindando de objetivos y actividades que deberán reflejarse en los procesos realizados en la organización.

#### 4.3. Análisis de los procesos involucrados.

El centro de distribución ferretero LA EMPRESA SA., es una organización dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, como toda empresa comercial, sus operaciones se basan en la compra y venta de mercadería; estas operaciones cuentan con una serie de procesos con los cuales se genera valor en la empresa, entre ellos los procesos principales constituidos por compra, almacenamiento y venta. (Ver Figura 12).



*Figura 12.* Cadena de procesos principales de LA EMPRESA SA.

Adaptado de información de LA EMPRESA SA.

A continuación, se procede a mostrar la información referente a los procesos operativos realizados en la empresa, estos procesos no se encuentran formalizados, constituyendo una parte de la problemática, que atraviesa la empresa actualmente.

#### 4.1. Proceso de compra

##### Cotización

- Se hace un análisis de los proveedores, cuál de estos ofrece el mejor precio a los requerimientos de pedidos actuales, a su vez se analizan las promociones tales como liquidaciones mencionadas por los proveedores para comprar la mercadería.
- Para su realización se cuenta con la lista de proveedores frecuentes y los únicos factores considerables de escoger entre uno u otro proveedor es el precio y la forma de pago, considerando la garantía de calidad en sus productos. A su vez se

tienen una noción de otros factores como servicio post venta, la experiencia y reputación del proveedor, válidos debido al tiempo trabajando con ellos.

- En compra pequeñas no se toma en cuenta la selección del proveedor puesto que al ser esporádica se realiza para cubrir deficiencia de mercadería.

### **Pedido**

Para la realización de los pedidos a proveedores:

- Se genera una orden de pedido formal con los productos que son requeridos, esta orden debe ser verificada por gerencia para tener su firma, confirmando que la orden es correcta, se establece la lista de los posibles proveedores, la mercadería que se tiene disponible es observada en el sistema en ese momento, incurriendo en demoras.
- Se genera la lista de proveedores, con sus respectivas cotizaciones y se envía a gerencia para esperar su aprobación si esta es afirmativa, se requiere una nueva cotización actual con el proveedor indicado, y se procede a solicitar el pedido.
- Si la cotización no es la esperada, se genera una conversación telefónica entre gerencia y el proveedor, efectuando una negociación de precios con la persona encargada de ello y de esta forma confirmar el pedido con los nuevos términos.

### **Pago**

Para la realización de pago a proveedores:

- Se genera una orden de pedido formal con los productos requeridos, esta orden debe ser verificada por gerencia, confirmando que la orden es correcta.
- Se genera la orden de pago y cheque con el monto asignado, previa confirmación de envío.
- Se realiza el pago mediante el abono de letras o pago total, según lo acordado con el proveedor a través de una entidad bancaria, el pago en efectivo se realiza en algunas compras menores.
- Se espera, a la llegada de la mercadería con su respectiva factura y guía de remisión, para la cancelación de la deuda en el modo acordado.

El uso de entidades bancarias para realizar estas operaciones a generado un avance para la mejor ubicación de sus cuentas por cobrar y pagar, la demora se presenta en el manejo de estas, se encuentran a cargo de un colaborador, que en relación a las labores que le competen le produce sobrecarga laboral.

#### **4.2. Proceso de almacenamiento**

Este proceso se realiza cuando la mercadería llega a la empresa, para su colocación física en almacén, hacer el registro respectivo y consiste en:

- La recepción de la mercadería, se recibe la factura y/o guía como comprobante de la mercadería traída; se procede a recibir la mercadería y esta se queda en patio de recepción.
- Se verifica la mercadería recibida con la guía y se espera su aprobación, esta mercadería es llevada a su ubicación.
- Se envía la guía y factura para la realización de su registro en el sistema, pudiendo esta entrega demorar debido a la falta de un documento por posible omisión del personal.
- Cargar la guía y factura en el sistema, para contar con la información necesaria y de este modo se actualiza el inventario con la nueva mercadería ingresada.
- Finalmente se archivan ambos documentos, factura y guía, para tener un comprobante para gerencia.

Cabe decir que la falta de documentos en el proceso de almacenamiento que sirvan como comprobante para validar que se ha ubicado todo lo que ha llegado, o una actualización inmediata de ingresos en el software, conduce a la necesidad de asesorías constantes para el área; a su vez la falta de capacitaciones de personal conduce al desaprovechamiento de los elementos con los que se cuentan para el control de existencias; y limita el control interno generando problemas de organización.

#### **4.3. Proceso de venta**

##### **Venta**

Para que una venta se realice se da de la siguiente manera:

- Recibo de orden de compra, el cliente envía su orden de compra, probablemente esta sea la confirmación de una cotización anteriormente realizada; cabe mencionar que cualquier persona de la empresa puede hacer llegar la toma del pedido, mediante una orden de compra, es decir, no hay un encargado para la toma del pedido.

- Verificación de material, se comprueba que la mercadería se encuentre disponible cuando el cliente mediante la orden de compra señala lo que necesita, el personal encargado del sistema observa en el mismo para verificar la existencia del producto y el precio actual que se maneja. Si este se encuentra disponible la orden de compra es validada por gerencia o ventas y se procede a su preparación para despacho en el almacén; el personal actual no conoce sobre el sistema usado en la empresa y su manejo recae sobre una persona, por tanto el inventario se basa en la carga al sistema de información de la mercadería que llega a almacén y la salida de la misma mediante las guías emitidas y recibidas; si esta no se encuentra disponible se determina un plazo de entrega que se encuentra entre el intervalo de tiempo ya mencionado al cliente.
- Emisión de guía y factura, son dos pasos que se realizan a continuación cuando se confirma la salida del pedido, la persona encargada realiza la guía y anota su serie en un cuaderno como apunte personal; posteriormente se realiza en el sistema; primero se emite la guía la cual genera un correlativo para la emisión de la factura.
- Con la orden de compra el personal encargado de almacén, realiza la preparación de pedido para su despacho; una vez recibida la guía se confirma la correspondencia de la mercadería alistada y se procede a su salida.
- La persona encargada de realizar la guía, es también la encargada de realizar la factura con el correlativo generado por la factura, cabe decir que la forma de pago del cliente es verificada en ese momento en el sistema y es acordada antes de la emisión de la orden de compra.
- Se entrega la copia de factura y guía al cliente y el resto quedara en archivos, con frecuencia es necesaria la generación de copias de factura y guía al no poder acceder al sistema por todo el personal.

### **Cobro**

Siendo la mayoría de pagos al crédito aproximadamente el 70%, LA EMPRESA SA, cuenta con cobros por medio de un banco, y pocos son efectivo directo, para ello:

- Sistema de recaudos, las facturas por cobrar entran a un sistema de recaudos del software usado, a su vez también se realizan cobros enviando a un colaborador de la empresa, para hacer recuerdo a los clientes de sus cuentas pendiente, paguen, o realicen abonos a sus cuentas tanto en efectivo, como en su pago de letra al banco.

- La asignación de personal para la realización de esta labor, es esporádica y el manejo de verificación en el sistema recae en una persona, por ende, se da escaso seguimiento, sobre todo en los cobros de tipo directo.

### **Participación en contrataciones con el estado**

LA EMPRESA SA, es una empresa que participa activamente en este tipo de actividades estatales desde el año 2002; según LEY N° 30225, D.S. N° 350-2015-EF (Nuevo Reglamento en Contrataciones del Estado), este tipo de contrataciones tienen diferentes asignaciones siendo tres las que competen a la empresa actualmente, la Adjudicación simplificada, la Licitación pública y la Subasta inversa electrónica

Todas están tienen bases que difieren para la preparación de la documentación requerida para la preparación de la propuesta, pero el proceso es el mismo; con excepción de la subasta inversa electrónica, de participación virtual y esporádica.

Para la realización del proceso:

- Se ingresa a la página del SEACE (Sistema Electrónico de las Contrataciones del Estado), se realiza la búsqueda de algún proceso que competa a la empresa, esto es realizado por una persona la cual está encargada de la verificación diaria o interdiaria de esta página web, independientemente de sus otras labores.
- Con el proceso elegido se realiza la inscripción virtual y a su vez se envía el documento del proceso a gerencia, a la par se empiezan a enviar las cotizaciones de los productos a los proveedores; si la respuesta es afirmativa se procede con la decisión de enviar consultas requerida al proceso inscrito; si la respuesta es negativa se esperará a la emisión del acta de buena pro del proceso inscrito.
- Si se realizaron consultas se esperan las respuestas que aparecerán en la integración de las bases emitidas por el proceso al cual se ha inscrito para ver si es de interés, y si no se deberá esperar a estas bases integradas de igual forma.
- Se realiza la propuesta que cumpla con todos los requerimientos del proceso inscrito y se realiza su documentación.
- Si el concurso admite el envío de la propuesta por correo este es enviado, si no se procede con el archivo de la propuesta para su entrega en físico, la propuesta (acta) es entregada y se debe hacer sellar en mesa de partes.

- Se debe esperar a que el acta de buena pro sea emitida y verificar cuál fue la propuesta ganadora, de no ser ganador se comunica a gerencia y se realiza un seguimiento de la propuesta ganadora.
- Si resulta ser la propuesta ganadora, se espera a la redacción del contrato para su firma, y se empieza con el proceso de venta mediante la recepción de la orden de compra, y la emisión de la guía y factura para dar cierre al proceso inscrito.

Cabe mencionar que se puede estar concursando en distintos procesos de contrataciones a la vez; a su vez esta labor al ser realizada por una misma persona, conduce a la desorganización de las otras labores que realiza, en muchas ocasiones se pasen por alto varios concursos, debido a que pasan desapercibidos por la persona encargada, a su vez los errores cometidos, en el cumplimiento de entregas de propuestas, documentos, ha llevado a la penalización (sanción de no participación por un periodo de tiempo determinado).

**Tabla 10**

*Análisis de Procesos*

Procesos esenciales identificados		Inconveniente general	Inconveniente	Posible causa
Compra	Cotización		Actividades impartidas a un solo colaborador	Saturación de labores en un solo colaborador
	Pedido		Actividades impartidas a un solo colaborador	Saturación de labores en un solo colaborador
	Pago		Actividades impartidas a un solo colaborador	Saturación de labores en un solo colaborador
Almacenamiento		Sin formalización Desconocimiento del flujo de proceso por el personal Sin evaluación Sin responsables directos	Función impartida a personal, cuyas labores de contrato, difieren de esta actividad.	Ausencia de delimitación de funciones/ actividades
Venta			Manejo del sistema informático por un solo colaborador	Ausencia de personal capacitado
Ventas	Cobro		Manejo del sistema informático por un solo colaborador	Ausencia de herramientas de ofimática, desconocimiento de manejo de tecnologías de información
	Participación en contrataciones con el estado		Actividades impartidas a un solo colaborador	Desconocimiento de manejo de tecnologías de información, ausencia de delimitación de funciones/ actividades

#### **4.4. Identificación de los puntos de mejora.**

Los puntos de mejora a desarrollar en LA EMPRESA SA:

Determinación de la estrategia (planeación). - la empresa no cuenta con estrategia definida, ni con objetivos que proporcionen un rumbo claro de acción por ello por medio de la determinación de la estrategia correspondiente se delinea el camino a seguir para trasladarse de una situación actual en la que se encuentra una empresa hacia la situación futura que se pretende llegar por medio de objetivos que apoyan la consecución de actividades propuestas.

Diseño estructura organizacional. - la coordinación entre áreas de trabajo es deficiente por lo cual al estar no estar especificadas y las labores a desempeñar no se encuentran descritas, se cae en repeticiones de trabajo, por ende, mediante el diseño de la macroestructura (organigrama) y la microestructura (puestos de trabajo), no solo debe servir de soporte para la implantación de la estrategia, sino para ser un medio o instrumento para obtener un fin, que es ayudar a conseguir los objetivos. Por tanto, la estructura es la suma de las formas como una organización divide su trabajo en diversas actividades, y las coordina entre sí.

Evaluación desempeño laboral. - la medición del desempeño laboral tiene gran importancia para el diseño de una organización, porque permite conocer a la empresa su productividad; mediante la medición de la carga de trabajo se conocerá efectividad y rendimiento de una persona en el desempeño de su puesto y mediante los indicadores de gestión se tendrá control sobre las actividades desarrollados, en los procesos; así como por medio del control por objetivos se medirá la gestión empresarial por medio de cuatro perspectivas, coordinando la empresa como un sistema.

Diseño formal de procesos operativos. - Esta parte del diseño de la organización es la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos, es por eso que en esta parte definimos cómo hay que hacerlo. Cada puesto de la empresa debe actuar y contribuir en la gestión de cada proceso, lo que repercute directamente en una adecuada gestión de procesos.



## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA**

Mediante este capítulo se realiza el diseño de la propuesta de mejora, para ello se ponen a conocimiento los datos que sintetizan la problemática de la empresa, se realiza un análisis para determinar la causa de los mismos. Puesto a conocimiento estos aspectos, se describe el desarrollo de la propuesta de mejora, a través de la cual se da solución global a la problemática, por medio de la solución de los cuatro aspectos determinados en la identificación de los puntos de mejora del capítulo anterior, y mediante el uso de las herramientas mencionadas en los aspectos metodológicos, para la propuesta de mejora. Las cuáles serán mencionadas a lo largo del diseño de la propuesta para el entendimiento de su uso.

### **5.1. Recopilación de Datos del Problema.**

Los datos del problema, han sido mencionados a lo largo de la descripción y planteamiento del mismo, recopilados mediante el uso de la metodología descrita en el acápite correspondiente, haciendo uso de técnicas e instrumentos como la entrevista, cuestionarios y observación directa, así como fuentes primarias y secundarias. Los datos obtenidos originaron una serie de apuntes que sirvieron para determinar los problemas en los que se ve la empresa, estos están mencionados en el diagnóstico de la situación actual de la empresa y cuyo contenido general ha sido sintetizado en el desarrollo del análisis situacional de la empresa mediante la descripción de factores.

Las encuestas han sido realizadas en mayo de 2016 para comprobar la data recopilada, mediante la observación llevada a cabo en marzo y abril, de este modo, se obtuvo datos e información relevante, pertinente y detallada, referente a la organización de la empresa, procesos, clientes.

Para dar una clara visión de la problemática por la que atraviesa la empresa, LA EMPRESA SA., se pone a conocimiento la identificación de datos de problemas:

- La empresa no cuenta con una estrategia definida, la visión y misión actual no se encuentra plasmada, ni es conocida por sus colaboradores, es decir, son frases expresadas solo de conocimiento gerencial.

- No existen objetivos definidos.
- Ausencia de actividades para el cumplimiento de objetivos, no existe relación entre objetivos y actividades.
- Ausencia de un diseño organizacional (estructura).
- Ausencia diseño de puestos adecuado, los puestos han sido definidos, sin especificación alguna referente a funciones determinadas.
- No hay estandarización de nombres de las unidades orgánicas (áreas, departamentos, etc.) que comprendan la estructura.
- Conflictos en la realización de las actividades competentes al puesto de trabajo.
- Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño laboral en el puesto de trabajo.
- Distribución inequitativa de la carga laboral (sobrecarga laboral para algunos colaboradores).
- Falta de conocimiento de los procesos realizados en la organización, los procesos no están identificados de manera clara, ni se encuentran formalizados.
- Los intentos por el manejo organizacional y de procesos, no son analizados y no se basan en metodología alguna.

## **5.2. Análisis de Causa Raíz.**

Para determinar la causa raíz de los problemas existentes se hará uso de dos métodos:

Los “5 por qué”

Esto ayudará a entender por qué ocurrió un problema en las actividades realizadas, descubriendo los detalles del problema, para identificar lo que debe hacerse para prevenirlo.

**Tabla 11***Problema causa raíz 1*

Problema
Existen conflictos internos en la empresa
Porque unos colaboradores consideran que tienen sobrecarga laboral
Porque se realizan actividades sin medición alguna (evaluación / control)
Porque las actividades que desarrolla en su trabajo no están definidas
Porque los colaboradores realizan sus labores sin plan alguno
Porque no existe estrategia ni objetivos determinados

Nota: Adaptación 5 why, técnica originalmente desarrollada por Sakichi Toyada de Toyota Motor

**Tabla 12***Problema causa raíz 2*

Problema
Incurrir en una penalidad externa
Porque no existe un conocimiento general de la realización de un proceso de participación en contrataciones con el estado
Porque la interrelación entre áreas es deficiente
Porque los procesos no se encuentran interrelacionados, ni formalizados
Porque los colaboradores realizan la actividad que suponen en el día
Porque el encargado de realizar la entrega de un acta (documento) desconoce que esa es su función

Nota: Adaptación 5 why, técnica originalmente desarrollada por Sakichi Toyada de Toyota Motor

**Diagrama causa-efecto**

Mediante el diagrama se podrá tener una perspectiva global acerca de las causas que ocasionan los problemas que se están presentando en LA EMPRESA SA.

(Ver Figura 13).

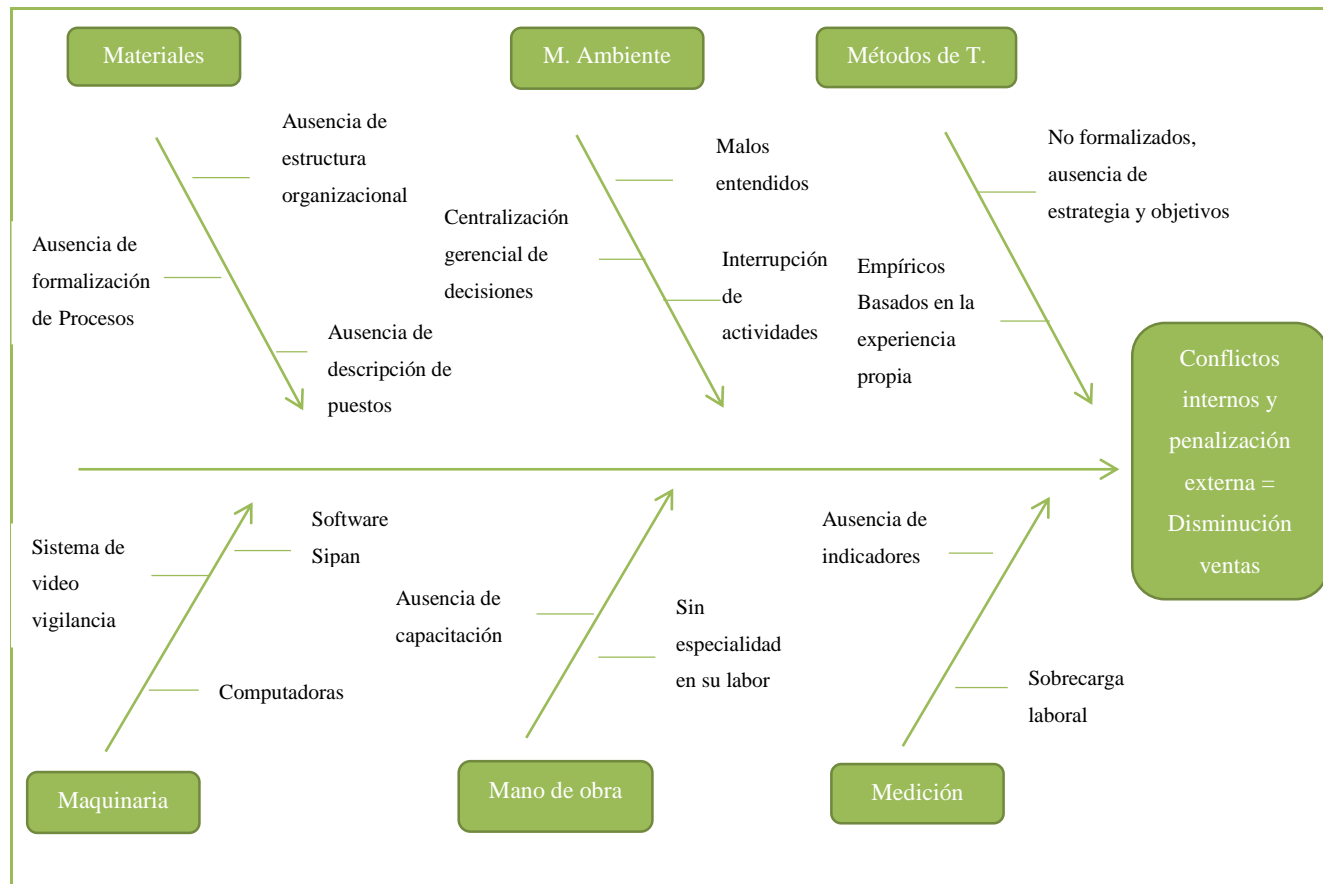


Figura 13. Diagrama Causa Efecto

Nota: Adaptado de diagrama causa efecto o “espina de pescado” desarrollado por Kaoru Ishikawa

### 5.3. Planteamiento de alternativas de mejora.

La estructura de la propuesta a implementarse en la empresa, estará diseñada directamente para solucionar los problemas que se presentan en la empresa. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Propuesta de Alternativas*

<b>Alternativas</b>	<b>Adaptabilidad a los problemas de la empresa</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Impacto</b>	<b>Dificultad</b>
Determinación de estrategias	Flexible, solución a la carencia de objetivos y actividades expresadas con claridad.	Periodo corto : 3 a 6 meses	Resolución parcial de problemas	Media
Diseño de la estructura organizacional	Flexible, solución a los conflictos internos comprendidos en : exceso de carga laboral, distribución sin equidad de funciones, duplicidad de funciones, interrupción de actividades, entre otros.	Periodo moderado: 6 meses a 1 año	Resolución parcial de problemas	Media
Formalización de procesos	Flexible, solución a la ausencia de claridad, conocimiento, identificación y coordinación de procesos.	Periodo moderado: 1 año	Resolución parcial de problemas	Media
Diseño de la estrategia, estructura organizacional, diseño formal de procesos; alineados a la gestión de procesos.	Flexible, solución a los factores que ocasionan la crisis en la empresa.	Periodo largo: 1 año a tres años	Resolución integral de problemas	Media-Alta

Se considera aquella alternativa que presente la mejor puntuación, para ello se asignará una ponderación para cada elemento limitante y una escala de atractivo para cada alternativa respecto a cada elemento limitante; de este modo la alternativa más atractiva será aquella cuya sumatoria total de puntuaciones sea mayor.

Para la determinación del peso de los elementos se realiza una matriz de impactos cruzados. (Ver Tabla 15)

**Tabla 14**

*Matriz de Puntuación Cuantitativa*

Elemento limitante	Ponderación	Alternativas							
		Determinación de estrategia		Diseño de la estructura organizacional		Formalización de procesos		Diseño de la estrategia, estructura organizacional, diseño formal de procesos; alineado a la gestión de procesos.	
		P	PT	P	PT	P	PT	P	PT
Adaptabilidad a los problemas de la empresa	0.33	3	0.99	3	0.99	3	0.99	4	1.32
Tiempo de ejecución	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51	2	0.34
Dificultad	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51	2	0.34
Impacto	0.33	3	0.99	2	0.66	3	0.99	4	1.32
<i>Sumatoria de las puntuaciones</i>	<i>1</i>		<i>3.17</i>		<i>2.84</i>		<i>3</i>		<i>3.32</i>
Escala de grado de atractivo:									
1=no atractivo, 2=poco atractivo,									
3=atractivo, 4=muy atractivo									
P=Puntuación PT=Puntuación Total									

Nota: el diseño de la Matriz usada, es una adaptación de la MPEC, descrita por David F (2008)

**Tabla 15***Matriz de Impactos Cruzados para Elementos Limitantes*

	<b>Elemento</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b>W</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Adaptabilidad a los problemas de la empresa	2	<b>33.33%</b>		1	1	0
2	Tiempo de ejecución	1	<b>16.67%</b>	0		0	1
3	Dificultad	1	<b>16.67%</b>	0	1		0
4	Impacto	2	<b>33.33%</b>	1	0	1	

Nota: el diseño de la Matriz usada, es una adaptación de la herramienta matriz de priorización descrita por Vilar J, Gómez F, Tejero M. (1997)

Como se aprecia en la Tabla 14, la alternativa que presenta mayor puntuación es aquella que involucra estrategia, estructura, procesos formalizados, alineados a la gestión de procesos, reflejando una puntuación mayor.

En la Tabla 16, se presenta las propuestas que conforman la alternativa a implementarse en la empresa y el modo cómo dan solución a la problemática de la empresa, al ser tratadas de forma integral.

#### **5.4. Desarrollo de la alternativa de mejora.**

Para el desarrollo de la alternativa de mejora se procederá a su realización considerando su realización como una consecución de partes necesarias para la solución integral del problema de forma eficaz y eficiente.

##### **5.4.1. Determinación de estrategia**

Para determinar las estrategias correspondientes, se hará uso de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades principales, que en su conjunto nos permitirán conocer la ubicación estratégica correspondiente y definir las estrategias, objetivos y actividades.

El uso de la herramienta MADE, explicada en el marco teórico, nos llevará a la determinación de qué factores, según una priorización, (ver Tabla 17); son aquellos que generan oportunidades o amenazas a la empresa de este modo la Figura 14, nos señala un reporte final que emite un análisis resultado del desarrollo de la matriz de análisis y diagnóstico externo (Tabla 18).

**Tabla 16***Propuestas a Implementarse*

<b>Problema a solucionar</b>	<b>Factor</b>	<b>Propuesta de soluciones</b>		<b>Involucrados</b>
		<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	
Deficiencia en Capacidades directivas	Indeterminación de estrategias y objetivos	Determinación de estrategias: desarrollo de Herramientas y capacidades	Definición de la estrategia correspondiente y los objetivos para que en base a ellos se desarrollen las actividades pertinentes a realizar en cada puesto y proceso en la empresa.	Gerencia
Insatisfacción del personal: conflictos internos	Deficiente estructura organizacional	Reestructuración de la organización de la empresa: macroestructura y microestructura	Proponer una nueva estructura organizacional en la empresa para dar una mejor fluidez a los procesos de trabajos. Proponer el Diseño de puestos para exponer de forma clara las funciones y eliminar sobrecargas de trabajo. Estableciendo el análisis del desempeño laboral	Todas las áreas de la empresa
Diminución ingresos: (penalización externa)	variación de ventas anuales	Diseño formal de procesos	Adecuada interacción de actividades y coordinación de procesos mediante su formalización.	Todas las áreas, énfasis en áreas de realización procesos principales (compras, almacenamiento, ventas)

Seguidamente el uso de la herramienta MADI, explicada en el marco teórico, nos llevará a la determinación de qué factores, según una priorización, (ver Tabla 19); son aquellos que generan debilidades o fortalezas a la empresa de este modo la Figura 15, nos señala un reporte final que emite un análisis resultado del desarrollo de la matriz de análisis y diagnóstico interno (Tabla 20).



Tabla 17

Priorización de Factores Externos (Matriz de impactos cruzados)

Suma Total:		300	100.00%	(Datos de Verificación: deben ser iguales)																				300				
n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Panorama del sector comercio y construcción	14	4.67%		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
2	Riesgo país Perú a 184 puntos básicos	4	1.33%	0		0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
3	Crecimiento del PBI	6	2.00%	0	1		0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
4	Disminución de la inflación	6	2.00%	0	1	1		0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
5	Tasa de referencia nominal crece	7	2.33%	0	1	1	1		1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
6	Programa de apoyo para PyMES	1	0.33%	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Alza del tipo de cambio para el dólar	17	5.67%	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0
8	Incremento de la población en la	9	3.00%	0	1	1	1	1	1	0		1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
9	Tasa de ocupación en la ciudad de	3	1.00%	0	0	1	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
10	Preferencia en la ciudad Arequipa por	12	4.00%	0	1	1	1	1	1	0	1	1		0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0
11	Políticas del gobierno arancelarias	11	3.67%	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
12	Disminución del IGV	8	2.67%	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
13	Regulaciones en la importación	15	5.00%	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
14	Nivel de tecnología usada por las empresas PyMES	6	2.00%	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0		0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
15	Accesibilidad a proveedores	23	7.67%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
16	Importancia del volumen de compra a	19	6.33%	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	1	0	1	1	1	1	0
17	Incremento demanda PVC como	13	4.33%	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0		1	0	0	1	1	0	0	0
18	Nuevos competidores	14	4.67%	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0		0	0	0	0	0	1	0
19	Rivalidad de competidores	21	7.00%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1		1	0	1	1	1	1
20	Acceso al sector público	22	7.33%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0		1	1	1	1	1
21	Productos altamente sustituibles	19	6.33%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0		1	1	1
22	Simplificación de trámites para creación empresas	2	0.67%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0
23	Diferenciación obtenida por	14	4.67%	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1		1	0
24	Grado dependencia servicios complementarios	13	4.33%	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0		0
25	Poder negociación de los clientes	21	7.00%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Rios (2015)

Tabla 18

MADE de la EMPRESA SA

E. Específico:		5 Fuerzas de M. Porter		Indicador de Diagnóstico Externo:										0.44		100.00%			
Organización:				LA EMPRESA SA				LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				Tot. Factores :		25	
n	Tipo_Entorr	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	0	P	M	W	Valor	Total				
1	E. General	Económico	Panorama del sector comercio y construcción			x	x					x	4.67%	2	0.0933				
2	E. General	Económico	Riesgo país Perú a 184 puntos básicos		x		x					x	1.33%	1	0.0133				
3	E. General	Económico	Crecimiento del PBI			x						x	2.00%	1	0.0200				
4	E. General	Económico	Disminución de la inflación		x							x	2.00%	1	0.0200				
5	E. General	Económico	Tasa de referencia nominal crece			x						x	2.33%	1	0.0233				
6	E. General	Político	Programa de apoyo para PyMES	x								x	0.33%	1	0.0033				
7	E. General	Económico	Alza del tipo de cambio para el dólar	x	x					x			5.67%	-1	-0.0567				
8	E. General	Demográfico	Incremento de la población en la ciudad de Arequipa			x						x	3.00%	1	0.0300				
9	E. General	Demográfico	Tasa de ocupación en la ciudad de Arequipa			x						x	1.00%	0	0.0000				
10	E. General	Social	Preferencia en la ciudad Arequipa por adquirir depto.			x						x	4.00%	1	0.0400				
11	E. General	Político	Políticas del gobierno arancelarias			x						x	3.67%	1	0.0367				
12	E. General	Económico	Disminución del IGV			x	x					x	2.67%	1	0.0267				
13	E. General	Económico	Regulaciones en la importación			x				x			5.00%	-1	-0.0500				
14	E. General	Tecnológico	Nivel de tecnología usada por las empresas PyMES	x								x	2.00%	1	0.0200				
15	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Accesibilidad a proveedores	x	x							x	7.67%	2	0.1533				
16	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Importancia del volumen de compra a proveedores		x		x					x	6.33%	1	0.0633				
17	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Incremento demanda PVC como material			x						x	4.33%	1	0.0433				
18	E. Especifico	Competidores Potenciales	Nuevos competidores				x					x	4.67%	0	0.0000				
19	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	Rivalidad de competidores			x	x					x	7.00%	-1	-0.0700				
20	E. Especifico	Poder de los Clientes	Acceso al sector público	x		x						x	7.33%	2	0.1467				
21	E. Especifico	Productos Sustitutos	Productos altamente sustituibles			x	x					x	6.33%	-1	-0.0633				
22	E. General	Jurídico	Simplificacación de trámites para creación empresas				x					x	0.67%	-1	-0.0067				
23	E. Especifico	Competidores Potenciales	Diferenciación obtenida por competidores				x					x	4.67%	-1	-0.0467				
24	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Grado dependencia servicios complementarios			x						x	4.33%	0	0.0000				
25	E. Especifico	Poder de los Clientes	Poder negociacion de los clientes			x		x				x	7.00%	0	0.0000				

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Rios (2015)

Tabla 19

Priorización de Factores Internos (Matriz de impactos cruzados)

Suma Total:		300	100.00%	(Datos de Verificación: deben ser iguales)																								300
n	Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	Manejo en el área de trabajo	6	2.00%		0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
2	Recurso organizacional deficiente	9	3.00%	1		1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
3	Microclimas laborales	5	1.67%	0	0		0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
4	Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente	18	6.00%	1	1	1		1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
5	Parcialidad en personal capacitado, preparado e instruido	9	3.00%	1	0	1	0		0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0
6	Deficiente estructura organizacional	16	5.33%	1	1	1	0	1		1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1
7	Contradicciones en el manejo de	11	3.67%	1	1	1	0	0	0		0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0
8	Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos	17	5.67%	1	1	0	1	1	1	1		1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1
9	Capacidades directivas	10	3.33%	1	0	1	0	0	0	0	0		1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1
10	Condiciones en el lugar de trabajo	3	1.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
11	Sentido de pertenencia a la empresa	13	4.33%	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1		0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0
12	Excelente relación con clientes	19	6.33%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0
13	Búsqueda de clientes objetivo	5	1.67%	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
14	Buena relación calidad precio	22	7.33%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0
15	Diferenciación de la empresa	18	6.00%	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	0	1	1	1	1	0	1	1	0
16	Desarrollo de nuevos servicios	3	1.00%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Presencia en organismos privados y públicos	21	7.00%	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	1	1	1	1	1	0
18	Recursos tecnológicos desiguales	4	1.33%	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	1	0
19	Recurso humano	18	6.00%	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1		1	1	0	1	1	1
20	Lealtad a gerencia	15	5.00%	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0		0	0	1	1	0
21	Habilidades comerciales	6	2.00%	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1		0	0	0
22	Capacidad del recurso financiero	19	6.33%	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1		1	1
23	Evaluación de la rentabilidad	11	3.67%	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0		1
24	Indicadores de gestión	4	1.33%	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
25	Variación en ventas anuales	18	6.00%	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Ríos (2015)

Tabla 20

MADI de la EMPRESA SA

Teoría:			Recursos Y Capacidades				Indicador de Diag. Interno:										-0.32		100.00%	
Organización:			LA EMPRESA SA				LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				Tot. Factores :		25			
n	Categoría	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	O	P	M	W	Valor	Total						
1	Incapacidades	Manejo en el área de trabajo	x								x	2.00%	-1	-0.0200						
2	Recursos	Recurso organizacional deficiente	x								x	3.00%	-1	-0.0300						
3	Recursos	Microclimas laborales	x								x	1.67%	-1	-0.0167						
4	Incapacidades	Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente	x		x			x				6.00%	-2	-0.1200						
5	Carencias	Parcialidad en personal capacitado, preparado e instruido	x				x				x	3.00%	-1	-0.0300						
6	Recursos	Deficiente estructura organizacional	x								x	5.33%	-2	-0.1067						
7	Incapacidades	Contradicciones en el manejo de personal	x								x	3.67%	-1	-0.0367						
8	Carencias	Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos	x		x			x				5.67%	-2	-0.1133						
9	Incapacidades	Capacidades directivas				x					x	3.33%	-1	-0.0333						
10	Recursos	Condiciones en el lugar de trabajo	x								x	1.00%	-1	-0.0100						
11	Capacidades	Sentido de pertenencia a la empresa	x								x	4.33%	0	0.0000						
12	Capacidades	Excelente relación con clientes	x		x						x	6.33%	1	0.0633						
13	Capacidades	Búsqueda de clientes objetivo				x	x					x	1.67%	1	0.0167					
14	Capacidades	Buena relación calidad precio	x				x						x	7.33%	2	0.1467				
15	Capacidades	Diferenciación de la empresa	x			x						x	6.00%	0	0.0000					
16	Capacidades	Desarrollo de nuevos servicios	x		x						x	1.00%	-1	-0.0100						
17	Capacidades	Presencia en organismos privados y públicos				x	x						x	7.00%	1	0.0700				
18	Recursos	Recursos tecnológicos desiguales	x								x	1.33%	-1	-0.0133						
19	Recursos	Recurso humano	x								x	6.00%	-1	-0.0600						
20	Recursos	Lealtad a gerencia	x		x	x							x	5.00%	0	0.0000				
21	Capacidades	Habilidades comerciales	x		x								x	2.00%	1	0.0200				
22	Recursos	Capacidad del recurso financiero				x							x	6.33%	1	0.0633				
23	Recursos	Evaluación de la rentabilidad				x								x	3.67%	-1	-0.0367			
24	Carencias	Indicadores de gestión	x		x								x	1.33%	0	0.0000				
25	Incapacidades	Variación en ventas anuales			x	x	x						x	6.00%	-1	-0.0600				

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Ríos (2015)

## REPORTE FINAL DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO

INDICADOR DE DIAGNOSTICO EXTERNO: **0.44**

ENTORNO FAVORABLE

Fecha Actualización:

OPORTUNIDADES: 0.73

4 de Julio de 2016

AMENAZAS: -0.29

Los 3 Factores del entorno que más afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Accesibilidad a proveedores	0.1533	21.00%	OPORTUNIDAD
2	Acceso al sector público	0.1467	20.09%	OPORTUNIDAD
3	Panorama del sector comercio y construcción	0.0933	12.79%	OPORTUNIDAD

Muy Positivo	2
Positivo	1
Neutro	0
Negativo	-1
Muy negativo	-2

Las 3 Variables del entorno que más afectan a la Organización:

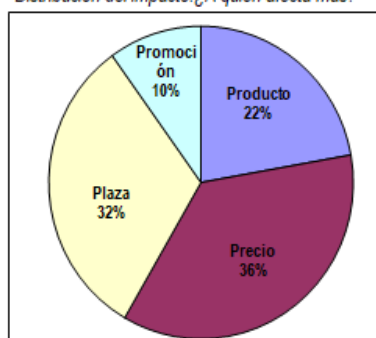
N	Variables Importantes:	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Poder de los Proveedores	0.2600	0	0.2600
2	Poder de los Clientes	0.1467	0	0.1467
3	Económico	0.1467	0	0.1467

Indicador	
Independencia:	(0, 0.7)
Dependencia:	(0.7, 1)

Efecto del Entorno en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0.3233	85.09%	-0.0567	14.91%	0.3800
2	Precio	0.3800	61.29%	-0.2400	38.71%	0.6200
3	Plaza	0.3567	65.64%	-0.1867	34.36%	0.5433
4	Promoción	0.1700	100.00%	0.0000	0.00%	0.1700

Distribución del impacto: ¿A quien afecta más?



Dependencia e Independencia de las Oportunidades y Amenazas:

	Total	20% Factores	I	
Oportunidades:	15	3	0.54	INDEPENDIENTE
Amenazas:	6	2	0.46	INDEPENDIENTE

### Análisis de Resultados:

El indicador general señala que LA EMPRESA SA tiene un entorno favorable, los principales factores que lo afectan corresponden a oportunidades, los factores afectan en mayor proporción al precio, no hay dependencia de un factor específico para mantener sus oportunidades o amenazas.

Figura 14. Reporte de MADE de LA EMPRESA SA

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Rios (2015)

## REPORTE FINAL DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

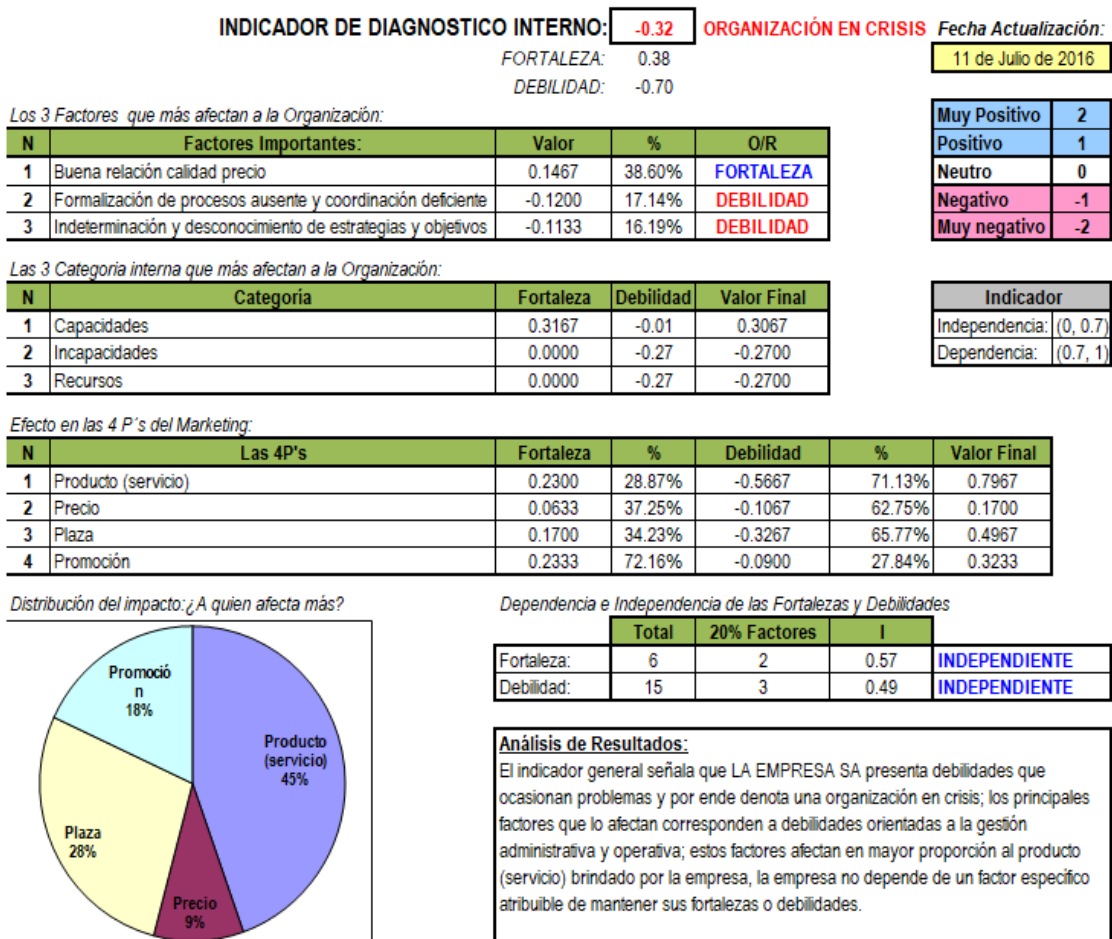


Figura 15. Reporte MADi de la EMPRESA SA

Adaptado de Aplicativo desarrollado por Huamán y Rios (2015)

Resumen: se pone en síntesis los factores de éxito y fracaso extraídos de cada matriz, así como se señala la ventaja competitiva a potenciar y con la que cuenta la empresa actualmente.

### Factores de éxito

- MADE: Accesibilidad a proveedores
- MADE: Panorama del sector comercio y construcción
- MADE: Acceso al sector público
- MADi: Buena relación calidad precio

### Factores de fracaso

- MADI: Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente
- MADI: Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos

### Ventaja competitiva

Cuentan con una buena relación con proveedores, buena relación calidad-precio.

Se muestran aquellos factores (Tabla 21) que constituyen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas provenientes del análisis de MADE y MADI. Para su posterior uso con la herramienta FODA, la cual permitirá de la combinación de los resultados generales (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas), para determinar la estrategia.

**Tabla 21**

*Resumen de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de LA EMPRESA SA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Buena relación calidad - precio	Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente
Presencia en organismos privados y públicos	Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos
Excelente relación con clientes	Deficiente estructura organizacional
	Variación en ventas anuales
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Accesibilidad a proveedores	Rivalidad de competidores
Acceso al sector público	Productos altamente sustituibles
Panorama del sector comercio y construcción	Alza del tipo de cambio para el dólar

Adaptado reporte MADE y MADI

### Ubicación estratégica

La ubicación estratégica podrá mostrar el tipo de estrategia que le corresponde a la empresa usar. (Ver Figura 16).

Se aprecia que el punto resultante se halla en el cuadrante de estrategias de aprovechamiento, referidas a que la empresa debe seleccionar las estrategias enfocadas en la mejora interna (Ver Tabla 22), aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece, y eliminando las debilidades, pero con preocupación por la mejora (optimización) y solución de problemas internos, es decir, crear bases sólidas para que en el futuro pueda desarrollarse y crecer sin problemas.

## Matriz FODA:

Tabla 22

FODA de LA EMPRESA SA  
LA EMPRESA SA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Accesibilidad a proveedores	A1 Rivalidad de competidores
		O2 Acceso al sector público	A2 Productos altamente sustituibles
		O3 Panorama del sector comercio y construcción	A3 Alza del tipo de cambio para el dólar
FORTALEZAS	F1 Buena relación calidad – precio	F1O1 FO-1 Mantener el acceso a proveedores para conseguir una óptima relación calidad precio	F1F2F3-A1/A2 FA-1 Crear ventaja competitiva a través de la potenciación de las capacidades con las que cuenta la empresa
	F2 Presencia en organismos públicos y privados	F2-O2/O3	
	F3 Excelente relación con clientes	FO-2 Aprovechar el panorama comercial y de construcción, posicionando su presencia en entidades públicas y privadas	F1/F3-A3 FA-2 Aprovechar la buena relación con clientes otorgando calidad-precio competitivos disminuyendo la percepción del efecto del dólar en el precio final
		F3-O1/O3	
		FO-3 Aprovechar las buenas relaciones con proveedores y clientes asegurando su continuidad	
DEBILIDADES	D1 Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente	D1-O1/O2/O3 DO-1 Desarrollar una gestión que permita formalizar procesos y coordinación que mejore el acceso a proveedores y sector público aprovechando la coyuntura del sector comercio y construcción	D1/D3-A1/A2 DA-1 Crear valor percible, mediante la adición del mismo en cada proceso realizado en la empresa, y el uso de indicadores de control / evaluación para la organización
	D2 Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos	D2/D3-O1/O2 DO-2 Alcanzar el diseño organizacional adecuado para maximizar la productividad de recursos propios y aprovechar las oportunidades actuales	D2-A1/A2
	D3 Deficiente estructura organizacional		Diferenciar la empresa con el uso y conocimiento de estrategias adecuadas

Nota: Adaptación de la técnica DAFO originalmente propuesta por Albert S. Humphrey

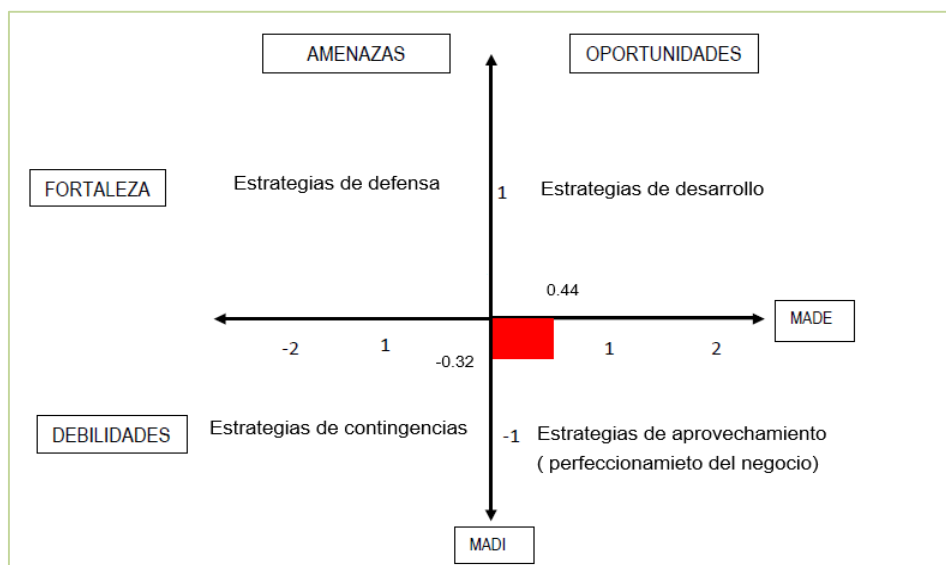


Figura 16. Ubicación estratégica (determinación de la estrategia)

Adaptado de Fred R. David, desarrolla una Matriz de la gran estrategia (2008), mediante la adaptación de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, Policy Formulation and Administration (1976).

Ante ello, para implantar las estrategias de aprovechamiento correspondiente, se hace necesario el planteamiento de los objetivos y para su realización se plantean a su vez actividades (ver Tabla 23).

Siguiendo con la atención al procedimiento descrito, corresponde el diseño de la estructura organizacional, la estructura es la suma de las formas como una organización divide su trabajo en diversas actividades, y las coordina entre sí. Se dividirá en dos partes

- Macroestructura. - organigrama.
- Microestructura. - puesto de trabajo.

#### 5.4.2. Diseño de la estructura organizacional

EMPRESA SA necesita el diseño formal de su estructura organizacional, para ello se propone seguir una secuencia, que permitirá dar forma a la estructura que la empresa requiere para mejorar su desempeño, mediante la adecuada coordinación de las áreas y de una mejor fluidez a sus procesos, facilitando su gestión.

**Tabla 23***Objetivos y Actividades Propuestas*

Objetivos y Actividades	
Objetivos	Actividades
Formalizar procesos y mejora de la coordinación entre las áreas organizativas durante el año 2017 permitiendo el desarrollo integral de la gestión de procesos de la empresa	Asumir la responsabilidad y dirección del sistema de gestión de procesos, y su mejora, mediante la participación activa en todos los procesos.
	Asignar responsables de cada proceso
	Planteamiento del direccionamiento estratégico de la organización.
	Implantación, control, verificación y vigilancia de los indicadores de gestión.
	Proporcionar los recursos necesarios de personal, tecnología de información e instalaciones de manera que se garantice el buen desempeño de la distribuidora y la generación de valor perceptible por el cliente.
	Velar por la adecuada coordinación y funcionamiento general de la distribuidora y su permanencia en el mercado.
Mejorar la productividad de las áreas de la empresa para mediados de 2017	Implantar el diseño de la estructura organizacional
	Establecer capacitaciones al personal
	Implementar herramientas de trabajo (en el desarrollo de funciones) para los colaboradores
	Contratar dos profesionales para potenciar la estructura organizacional
Mantener e incrementar progresivamente la presencia (contratos) en entidades públicas y privadas para finales de 2018	Implementar programa de entrenamiento en el uso de tecnología de información de la empresa
	Disminuir el número de días en los procesos de participación de contrataciones con el estado (documentación)
	Disminuir el tiempo requerido entre la recepción de una orden de compra y el comienzo de la respectiva preparación de la misma
	Lograr un porcentaje mayor al 90% de cumplimiento de pedidos entregados en los plazos acordados con clientes
	Responder a las quejas dadas a conocer por los clientes
	Tener un índice no menor del 90% de respuesta positiva a solicitudes de compra realizadas por los clientes
Aumentar las ventas, mejorando los ingresos de la empresa progresivamente periodo 2017-2019	Mantener y mejorar las relaciones con proveedores y clientes optimizando la percepción de la relación calidad-precio
	Recuperar las ventas anuales del sector estatal
	Efectuar ventas anuales mayores al del año anterior empresa al segmento mayorista (constructoras y distribuidoras)
	Establecer y evaluar indicadores (financieros)
	Realizar como mínimo dos ventas a cada cliente del segmento (minoristas) descrito



### ***Macroestructura***

Para la macroestructura será necesario hacer uso de la herramienta diseño de la macroestructura, que permitirá clasificar los objetivos y actividades (Tablas 24 y 25), para proceder con el análisis de estas y su clasificación.

**Tabla 24**

*Identificación de objetivos*

Organización: <b>LA EMPRESA SA</b>		
n	REFERENCIA	OBJETIVO
I	Procesos	Formalización de procesos y mejora de la coordinación en el trabajo
II	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la productividad en las áreas y puestos de la empresa
III	Cliente	Mantener e incrementar los contratos (presencia) en entidades públicas y privadas
IV	Financiero	Aumentar las ventas

Adaptación del aplicativo Macroestructura de Huamán y Rios (2015).

**Tabla 25**

*Identificación de actividades*

n	objetivo	Actividad
1	Procesos	Asumir la responsabilidad y dirección de la gestión de procesos
2	Procesos	Asignar responsable de cada proceso
3	Procesos	Planteamiento del direccionamiento estratégico de la organización
4	Procesos	Implantación, control, verificación y vigilancia de los indicadores de gestión
5	Procesos	Proporcionar los recursos necesarios
6	Procesos	Velar por la adecuada coordinación para el funcionamiento y permanencia de la distribuidora
7	Aprendizaje y crecimiento	Implantar el diseño de la estructura organizacional
8	Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal
9	Aprendizaje y crecimiento	Implementar herramientas para el desarrollo de funciones
10	Aprendizaje y crecimiento	Contratar profesionales para potenciar la estructura organizacional
11	Aprendizaje y crecimiento	Implementar programa de entrenamiento para el uso de tecnologías de información de la empresa
12	Cliente	Disminuir el número de días en los procesos de participación en contrataciones con el estado (documentación)
13	Cliente	Disminuir el tiempo requerido entre la recepción de la orden de compra y su preparación
14	Cliente	Lograr un porcentaje mayor 90% cumplimiento pedidos entregados en los plazos acordados
15	Cliente	Responder a las quejas dadas a conocer por los clientes
16	Cliente	Tener un índice no menor de 90% respuestas positivas a las órdenes de compra
17	Cliente	Mantener y mejorar las relaciones con proveedores y clientes optimizando la percepción calidad-precio
18	Financiero	Recuperar las ventas anuales del sector estatal
19	Financiero	Efectuar ventas anuales mayores al año anterior al segmento mayorista
20	Financiero	Establecer y evaluar indicadores (financieros)
21	Financiero	Realizar como mínimo dos ventas a cada cliente del segmento minorista

Adaptación del aplicativo Macroestructura de Huamán y Rios (2015).

### **Análisis de sensibilidad y relación de actividades**

Prosiguiendo se debe realizar un análisis de sensibilidad y la relación de las actividades, tal como se describe en el marco teórico, de esta forma se obtienen la correlación entre las actividades.

## ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

Organización: LA EMPRESA SA

SENSIBILIDAD DE LAS ACTIVIDADES					RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES																		
ACT	NIVELES		TOTAL	SENSIBILIDAD																			
	APORTE	DESEMPEÑO			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I																			
2	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II																			
3	1 (Valor: 40)	2 (Valor: 330)	370	III																			
4	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
5	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
6	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			
7	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
8	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			
9	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			
10	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
11	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II																			
12	2 (Valor: 220)	3 (Valor: 600)	820	I																			
13	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			
14	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III																			
15	1 (Valor: 40)	1 (Valor: 40)	80	III																			
16	3 (Valor: 400)	2 (Valor: 330)	730	II																			
17	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
18	3 (Valor: 400)	3 (Valor: 600)	1000	I																			
19	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			
20	2 (Valor: 220)	1 (Valor: 40)	260	III																			
21	2 (Valor: 220)	2 (Valor: 330)	550	II																			

Figura 17. Análisis de actividades

Adaptación del aplicativo Macroestructura de Huamán y Rios (2015).

A cada actividad se le asigna dos valores (Figura 17), y dependiendo de la relación con las otras actividades, originan niveles de sensibilidad los que corresponden a un nivel I, corresponderán a niveles superiores en el desarrollo de la macroestructura, decreciendo acorde a la sensibilidad (Ver Figuras 18,19 y 20).

Estructuración grupo por nivel de sensibilidad:

Organización: LA EMPRESA SA

Seleccione el nivel de Sensibilidad: I

Cantidad de actividades: 8

RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES																
ACT	1	4	5	7	10	12	17	18								
1		A	A	A	A	C	C	C								
4			C	B	C	C	C	C								
5				A	A	C	C	C								
7					A	C	C	C								
10						C	C	C								
12							B	A								
17								B								
18																

Figura 18. Grupo nivel de sensibilidad I

Adaptación del aplicativo Macroestructura de Huamán y Rios (2015).



I	1	4	5	7	10	12	17	18	
II	2	6	8	9	11	13	16	19	21
III	3	14	15	20					

Figura 21. Clasificación de actividades por niveles

### Agrupación por relación A y B

Se procede a agrupar las actividades por tipo de relación A y B (Figura 22), apoyados por los resultados obtenidos en los puntos anteriores.

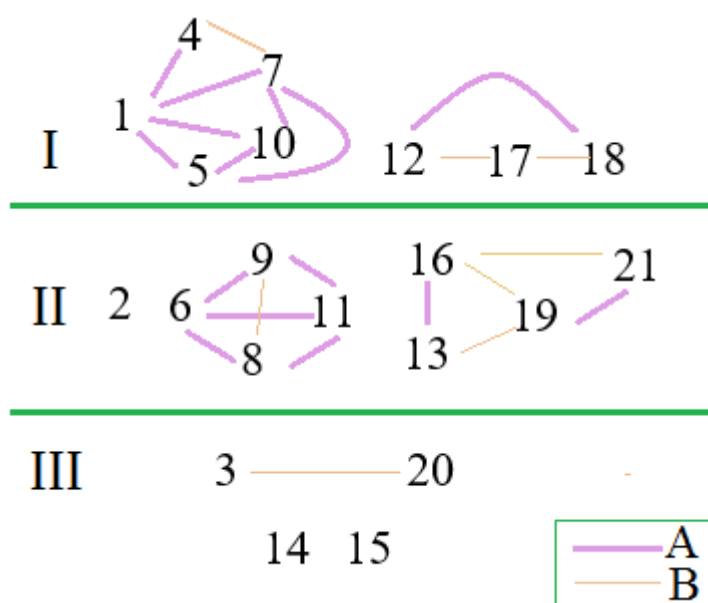


Figura 22. Agrupación de actividades por relación A y B

Hasta este punto, se han agrupado las actividades por niveles, de manera horizontal.

### Asociación vertical

Empleando el análisis de actividades (ver Figura 23), se procede a asociar las actividades de sensibilidad II con I y luego las de sensibilidad III con II o I, si se ve necesario y según la relación A y tomando en consideración si esta relación presenta afinidad y contribuye al desarrollo de las actividades del conjunto y/o a los objetivos.

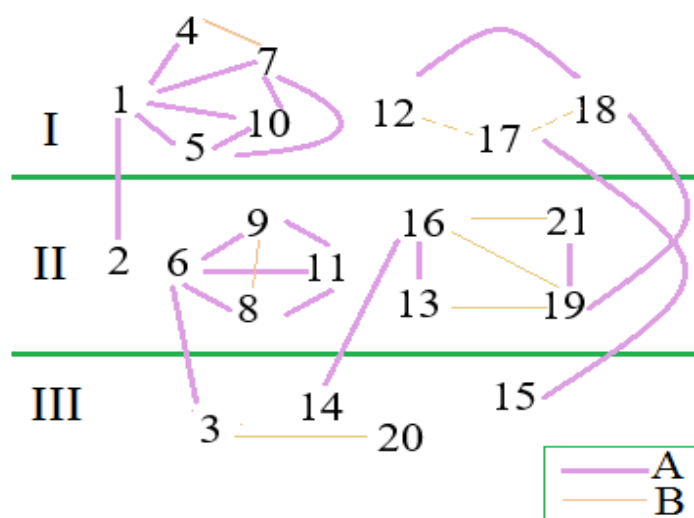


Figura 23. Asociación vertical por relación A

### Identificación de grupos

Se seleccionan grupos de actividades afines a la naturaleza de la contribución de un determinado objetivo (Figuras 24 y 25).

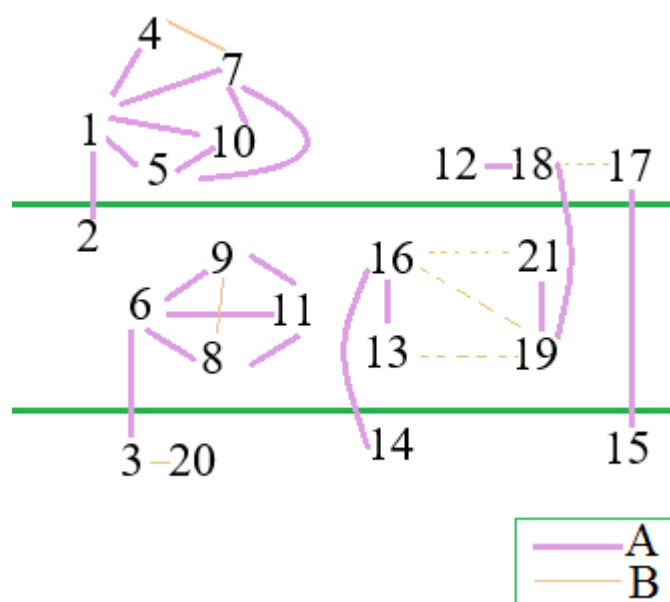


Figura 24. Identificación de grupos inicial

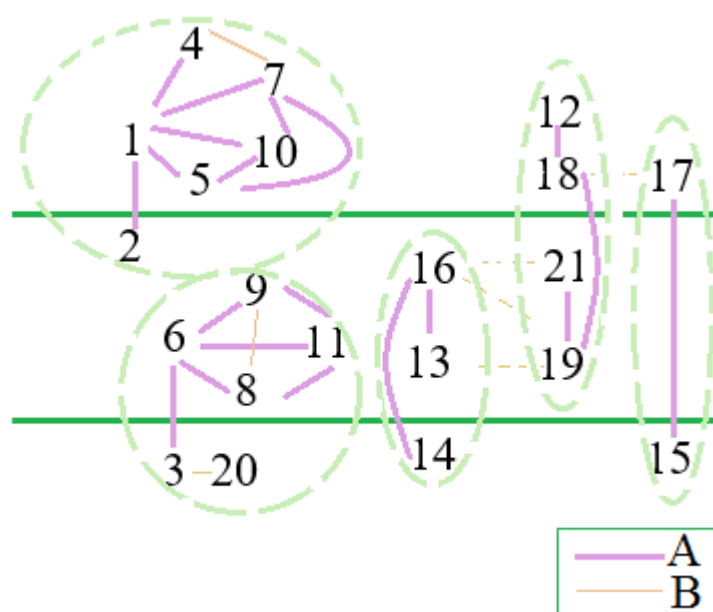


Figura 25. Identificación de grupos final

Reagrupación y nombramiento de los grupos. Ver Figura 26.

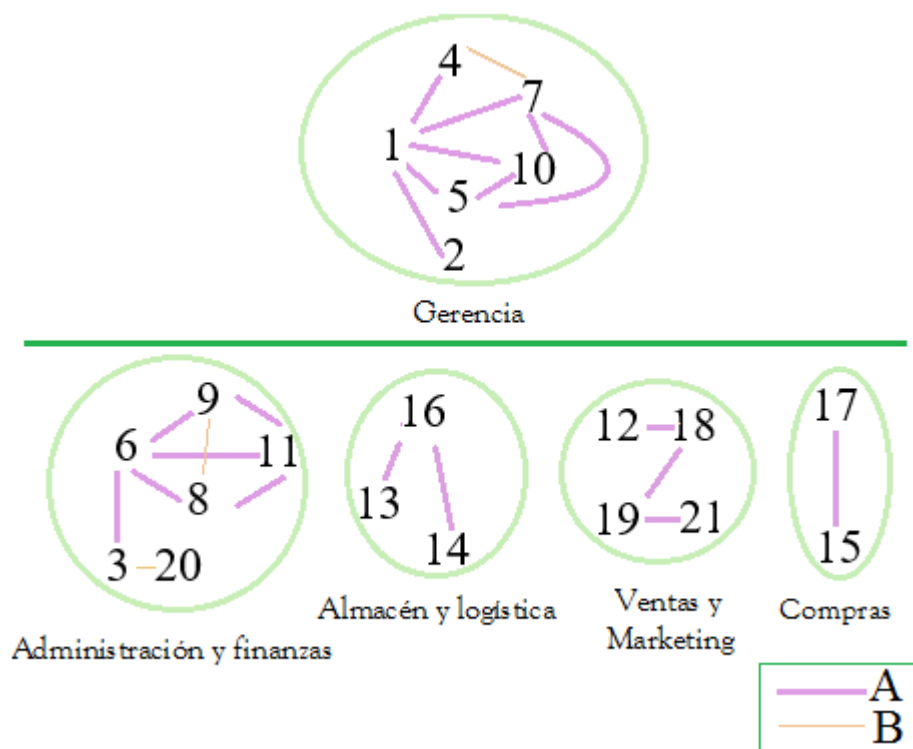


Figura 26. Nombramiento de los grupos identificados

## Preestructura

Finalmente, en la Figura 27, las unidades organizativas (áreas) se esquematizan tomando en consideración el modelo de agrupación seleccionado, dando lugar a la Preestructura.

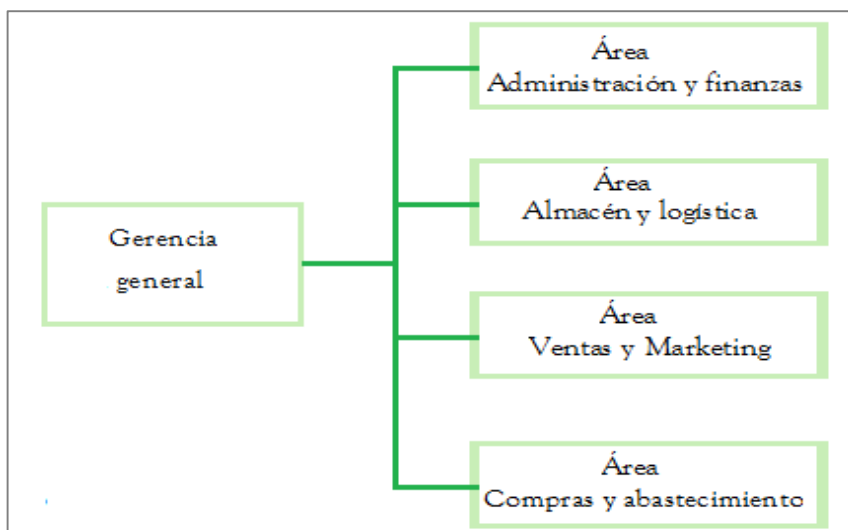


Figura 27. Preestructura  
Adaptación modelo de agrupación por procesos

## Objetos del Área

### Gerencia General

Encargada de las principales funciones relacionadas a la gestión, ante ello se responsabiliza del manejo de las distintas áreas en LA EMPRESA SA, haciendo más eficiente el control con la designación de responsables de los procesos, teniendo un mejor funcionamiento corporativo. Las decisiones que tomará la Gerencia General estarán relacionadas con la mejora interna de la organización, planteada en las estrategias, entre las actividades principales descritas para el cumplimiento de objetivos, control de la propuesta; se incluyen otras que permitirán la continuidad de la empresa.

### Área de Administración y Finanzas

Encargada de la toma de decisiones de inversión en corto plazo, financiamiento y manejo de la organización mediante planeación y control administrativo; así como óptimas decisiones que creen valor por el cliente interno. Llevará el control en la evaluación de nuevas propuestas que se le presenten a la organización, relacionadas al crecimiento y aprendizaje de los colaboradores en coordinación directa con gerencia.

### Área de almacén y logística

Encargada de planificar, coordinar y controlar todas las operaciones en el almacén de la empresa, desarrollando las actividades logísticas que garanticen el seguimiento diario de

recepciones, almacenamiento y despachos de la mercadería y órdenes de compra, velando por la correcta gestión de inventarios y monitoreo del stock, así como del control físico de los activos, y bienes menores de la empresa. Contribuyendo al incremento de la presencia de la empresa con la atención oportuna de los pedidos de clientes.

#### Área ventas y marketing

Esta área tiene por objeto, efectuar actividades de promoción que puedan generar un favorable incremento de la participación en el mercado, así mismo, desarrollar las actividades respectivas para cumplir con el objetivo de seguir con el incremento de las ventas y por ende de los ingresos y la rentabilidad.

#### Área de compras y abastecimiento

La función principal de esta área es la selección de nuevos proveedores y fortalecer la relación con los habituales, a su vez disminuir la percepción de variaciones en los precios en los clientes, buscando la venta de artículos de calidad, contribuyendo al sostenimiento de una óptima relación calidad-precio, satisfaciendo una de las principales características y diferenciación de la empresa apreciada por los clientes.

#### Decisiones tomadas para la agrupación

Se agruparon las actividades 1,2,4,5,7,10 debido a su afinidad a actividades relacionadas con la dirección general de la empresa (gerencia), se incluyó la actividad 2 correspondiente al nivel II de sensibilidad por ser una actividad apropiada que contribuye a la responsabilidad de gestionar los procesos, asignando un responsable para cada uno.

Se agruparon las actividades 3,6,8,9,11,20 por ser de necesidad para la empresa crear un área de administración y finanzas, regulando a gerencia en las actividades realizadas, proponiendo el uso de herramientas administrativas y operativas, las actividades del nivel III de sensibilidad son acopladas por la contribución con los objetivos de procesos y regulación de indicadores necesarios.

Se agruparon las actividades 13, 14, 16 en función a la necesidad de tener un área encargada de almacén y logística, que presente regulación propia y aporte valor con una gestión de sus procesos.

Se agruparon las actividades 12, 18, 19 ,21 debido a su contribución en la mejoría de rentabilidad, a través del aumento de ventas y la mejora del marketing, siendo relacionadas las actividades de nivel I (12, 18) a las de nivel II de sensibilidad 19 y 21.



Se agruparon las actividades 15 y 17, acoplándose la actividad 15 del nivel III a la 17 del nivel I, por ser de aporte a la actividad, sin relación directa en las funciones del área de compras, más sí con el cumplimiento de su accionar, en contribución a la diferenciación para la empresa.

Se seleccionó un tipo de estructura horizontal por procesos debido a que las actividades se agrupan en los procesos y estos se ubican en un área o áreas funcionales determinadas.

#### Estructura Final

Para la realización de la estructura final (ver Figura 28), se toma en consideración decisiones de ajuste para que esta se acople a la realidad de la empresa, debido a que LA EMPRESA SA, no cuenta con un organigrama formal, su diseño tomará en consideración aquellas actividades que deben integrarse al conjunto de actividades mencionadas, de necesidad para la empresa, suscitando el nombramiento de nuevos puestos para cada área.

#### ***Microestructura (diseño de puestos)***

Para el diseño de puestos se hace necesario ver el análisis de los puestos realizados inicialmente (Apéndice D), el cual nos proporcionará un entendimiento de las funciones o actividades desarrolladas en la empresa y como deben ser agrupadas, redistribuidas, desestimadas o mejoradas, acorde con la nueva macroestructura diseñada y con el fin de mejorar la eficiencia en cada puesto de trabajo.

#### Considerar para el diseño de puestos

La identificación y descripción del puesto: donde se define la posición del puesto describiendo el nombre del puesto, el área de trabajo, las relaciones con otros puestos, y el contenido que involucra la función principal y las funciones o actividades a realizar, se pueden incluir criterios de evaluación (indicadores de resultados). Los criterios de evaluación señalados servirán como indicadores relacionados directamente con los resultados individuales de cada puesto de trabajo, y su contenido define estándares de desempeño respecto al cumplimiento de las funciones del puesto, facilitando de este modo la medición de la capacidad del colaborador para el trabajo encomendado, pudiendo variar en cuanto se considere la modificación de las actividades desarrolladas.

Las especificaciones del puesto: donde se detalla las calificaciones que debe reunir la persona ocupante del puesto para su correcta ejecución; estas pueden reunirse en conocimientos, aptitudes y habilidades.

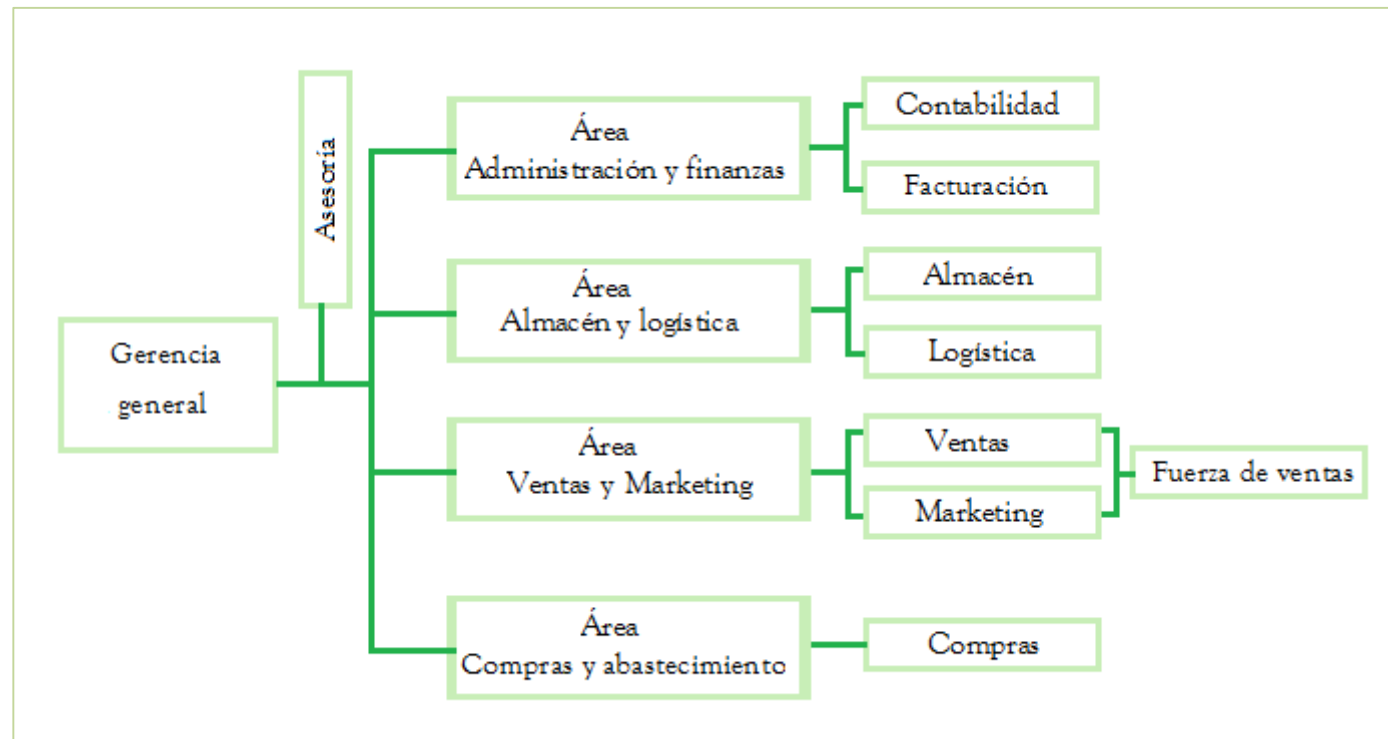


Figura 28. Estructura final (Macroestructura)

Adaptación de tipo de estructura Horizontal.

Cabe decir que en LA EMPRESA SA, cuenta con un grupo de colaboradores que debido al tiempo trabajando en la empresa han adquirido habilidades en determinadas actividades acorde a las labores asignadas, por lo cual, de no cumplir con las nuevas especificaciones mencionadas, no será objeto de despido más si de reubicación, por lo cual el diseño de puestos brindará una herramienta de mejora y su ejecución deberá ser efectuada acorde al plan de implementación diseñado.

**Tabla 26**

*Determinación de Puestos de Trabajo*

Nº	DENOMINACIÓN DEL CARGO	Nº DE PLAZAS	OBSERVACIONES
1	Gerencia general	1	Propietario
2	Gerencia de administración y finanzas	1	Nuevo puesto
3	Auxiliar contable	1	Nueva denominación
4	Auxiliar de facturación	1	Nueva denominación
5	Jefe de ventas	1	Nueva denominación
6	Coordinador de ventas y Marketing	1	Nueva denominación
7	Jefe de logística y almacén	1	Nuevo puesto
8	Auxiliar de almacén	1	Nueva denominación
9	Vendedores	2	
10	Jefe de compras	1	Nuevo puesto

La asesoría recibida será de tipo legal, por ende, va relacionada a gerencia, quien es el representante legal de la empresa.

La Tabla 26, muestra el nombre de los cargos que son diseñados para la mejora de la organización estructural de la empresa.

#### *Propuesta diseño de puestos*

Para el diseño de los puestos de trabajo se seguirá el modelo mostrado en la Tabla 27, y se encuentran desarrollados en el Apéndice F.

Nombre del puesto

**Tabla 27**

*Modelo para el Diseño del puesto de trabajo*

<b>LA EMPRESA SA</b>		
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>Cargo:</b>		
<b>Área:</b>		
<b>Reporta a:</b>		
<b>Le reportan:</b>		
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>		
<b>Relaciones externas:</b>		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
<b>Función General:</b>		
<b>Funciones Específicas:</b>		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO		
PERFIL		
<b>Conocimiento (estudios)</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>Aptitudes y actitudes</b>		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
Criterio	Importancia	Cumplimiento
1.		
2.		
3.		
4.		
Rendimiento del puesto	$\Sigma$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento: del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo		
Importancia: acorde al criterio, referido a las actividades tipo A de la medición de su carga laboral (rendimiento), así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:

Adaptado de curso Gestión desempeño UCSP (2013).

Posterior al diseño de la microestructura, se realiza la evaluación del desempeño, referido inicialmente en función del rendimiento laboral, mediante el uso de la herramienta carga de trabajo, y posteriormente en función de indicadores de gestión y control por objetivos, definidos en el punto 2.2.3. del marco teórico y sintetizados en el Apéndice G.

### **5.4.3. Evaluación del desempeño**

Mediante la evaluación, se podrá medir la productividad de la empresa, permitiendo el control del cumplimiento de objetivos, medición de indicadores, además del desarrollo de competencias y/o capacidades en servicio de la mejora de la empresa.

La evaluación del desempeño (rendimiento laboral), forma parte del subsistema de evaluación / control, su uso evalúa cada puesto de trabajo, midiendo el rendimiento de una persona en el desempeño de su puesto, y se encuentra alineado al resto de indicadores en el punto 6.1. (Tabla 32).

#### *Rendimiento laboral (carga de trabajo)*

Un indicador clave para medir el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo es la medición de su rendimiento laboral y con ello poder obtener información cuantificable sobre la gestión realizada en su área; cada puesto debe ir relacionado acorde a las actividades que le competen realizar en cumplimiento del diseño del puesto.

El uso de indicadores, relacionados a la evaluación del desempeño y control gerencial; se han desarrollado en orden a la metodología descrita, de este modo los indicadores de gestión se encuentran desarrollados en el punto 5.4.4 (Tabla 29). Cada tipo de indicador se alinea a cada puesto de trabajo, cada puesto de trabajo no debe sobrecargarse laboralmente de ello deviene la medición de la carga laboral, cada puesto de trabajo va alineado a un proceso, cada proceso tiene un responsable, encargado de la auto gestión de los indicadores a su cargo. Su medición permite la obtención de resultados para la evaluación de cada proceso, y en este sentido, del desempeño. Para llevar la mejor evaluación y control de la productividad de la empresa, como sistema, se determina el control por objetivos (Tabla 32). Enlazando de este modo los objetivos, a las actividades que deben ser desarrolladas por cada colaborador en su puesto de trabajo. Logrando la mejora de la coordinación entre áreas y la integración de la gestión de procesos.

En línea con lo mencionado, se observa en la Figura 29, que cada uno de los puestos cumplen un porcentaje de eficiencia entre un margen del 90% al 100%, por tanto, se espera que esto sea cumplido y estandarizado, para su uso posterior en un intervalo de periodo determinado.

La medición, comprende el uso de la herramienta “carga de trabajo”, esta considera la especificación de cada actividad desarrollada en el puesto, la clasificación de la actividad, la periodicidad en la cual se desarrolla la actividad, la frecuencia con la que se realiza la actividad, el tiempo para realizarla y emite un reporte final de resultados. y se encuentra desarrollada en Apéndices D y E; y cuyo análisis da como resultado la Tabla 28.

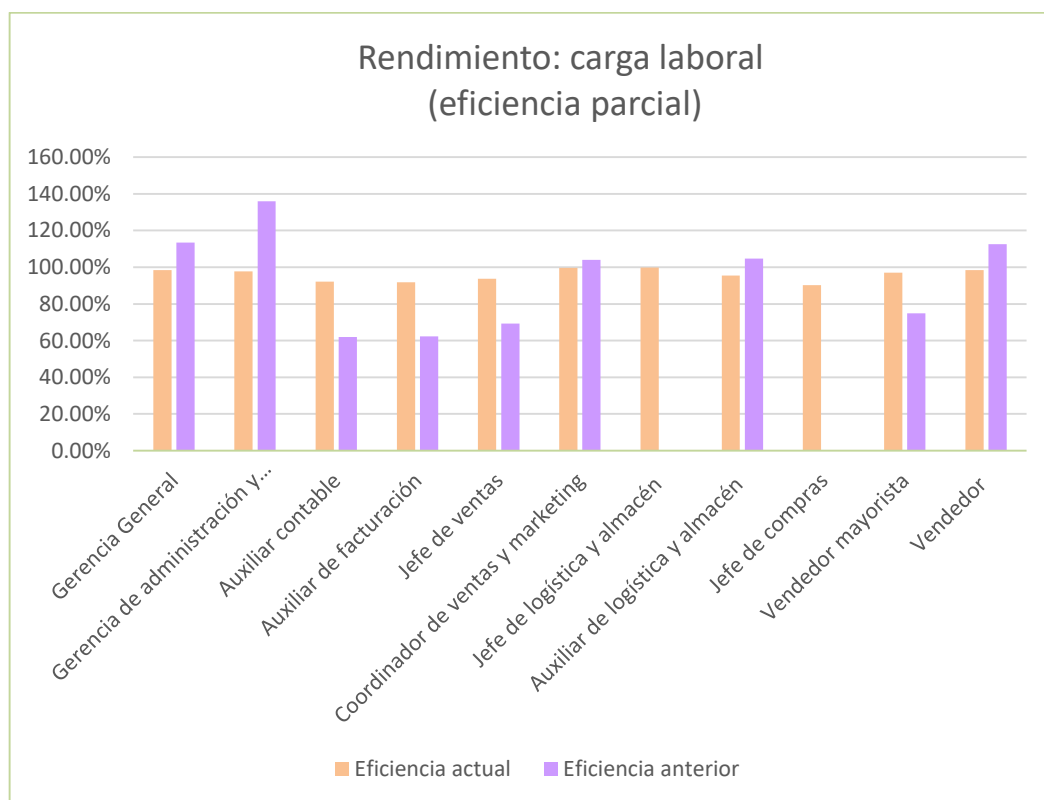


Figura 29. Evaluación del rendimiento laboral

Nota: Adaptado de reporte final de resultados del aplicativo carga de trabajo, ver Apéndices D y E.

En la Tabla 28, se describe la relación de la eficiencia actual y anterior, referente al tipo de actividad realizada y se muestra la clasificación del rendimiento.

Tabla 28

*Comparativo Propuesto de Evolución del Rendimiento (carga laboral) por Puestos*

Proceso Principal	Puesto actual	Puesto Anterior	Tipo de actividad preponderante				Eficiencia Actual	Desempeño (rendimiento)	Eficiencia Anterior	Desempeño (rendimiento)
			Actual		Anterior					
			Actividad	Porcentaje	Actividad	Porcentaje				
Gestión de procesos	Gerencia General	Gerencia General	A	92.42%	A	51.42%	98.40%	Aceptable	113.40%	Sobre carga laboral
	Gerencia de administración y finanzas	Asistente administrativo	A	87.90%	A	44.57%	97.70%	Aceptable	136.00%	Sobre carga laboral
	Auxiliar contable	Contabilidad	A	65.05%	D	64.05%	92.10%	Aceptable	61.90%	Ineficiente
	Auxiliar de facturación	Apoyo asistente administrativo	A	92.73%	A	73.53%	91.80%	Aceptable	62.30%	Ineficiente
Proceso de Venta	Jefe de ventas	Gerente de ventas	A	93.86%	D	50.61%	93.70%	Aceptable	69.20%	Ineficiente
	Coordinador de ventas y marketing	Coordinador de marketing	A	76.55%	A	93.83%	99.60%	Aceptable	104.00%	Aceptable
Proceso de Almacén y Logística	Jefe de logística y almacén	----	A	98.72%			99.90%	Aceptable		
	Auxiliar de logística y almacén	Almacenero	A	94.64%	A	77.50%	95.40%	Aceptable	104.80%	Aceptable
Proceso de Compra	Jefe de compras	----	A	91.26%			90.30%	Aceptable		
Proceso de Venta	Vendedor mayorista	Asistente de gerencia de ventas	A	93.99%	A/C	36.70%	97.10%	Aceptable	74.90%	Ineficiente
	Vendedor	Vendedor	A	93.16%	A	47.84%	98.50%	Aceptable	112.60%	Sobre carga laboral
								Rangos	>=90.00%<=11 Aceptable	
									<90% Ineficiente	
									>=110% Sobre carga laboral	

Nota: resultados proporcionados en porcentaje al tipo de actividad preponderante, para cada puesto de trabajo, y comparación de eficiencias; acorde al resultado de la medición de cargas de trabajo.

#### **5.4.4. Diseño de procesos**

Para diseñar una organización por procesos de manera que consigamos los objetivos estratégicos planeados, nuestro primer paso fue definir la estructura, con el objetivo de dividir el trabajo definiendo qué tenemos que hacer para llegar a los objetivos y quién lo debe hacer. Esta parte del diseño de la organización corresponde a la integración de acciones de todos los componentes de la organización a través de los procesos, es por eso que en esta parte definimos cómo hay que hacerlo, aplicando gestión de procesos, a través de una serie de pasos desarrollados a continuación.

##### ***Identificación de los procesos en la organización***

Para la representación de la cadena de valor y el mapa de procesos correspondientes a LA EMPRESA SA, es de utilidad la identificación de los procesos, basándose en las respuestas a tres preguntas:

- **¿Qué hace la empresa?**

LA EMPRESA SA, es una distribuidora de artículos de ferretería, para ello se basa en la compra y venta de artículos de ferretería, tales como: artículos para cerrajería, artículos para plomería, artículos para la remodelación, acabados de la construcción, entre otros.

- **¿Para quién lo hace?**

La empresa realiza sus actividades, para satisfacer las necesidades de los consumidores, ubicados en el sector público (municipalidades y gobierno regional), en el sector privado para constructoras, distribuidores mayoristas del rubro y ferreterías.

- **¿Cómo lo debe hacer?**

Su realización debe darse a través de un adecuado manejo planificado de sus acciones.

- i. A través de un adecuado análisis y diagnóstico, planificación y ejecución de sus procesos.
- ii. A través de procesos coordinados que despliegan la creación de valor para el propietario, colaboradores y clientes.
- iii. Para ello:  
La empresa distribuye los artículos a los clientes mediante.





## Mapa de procesos

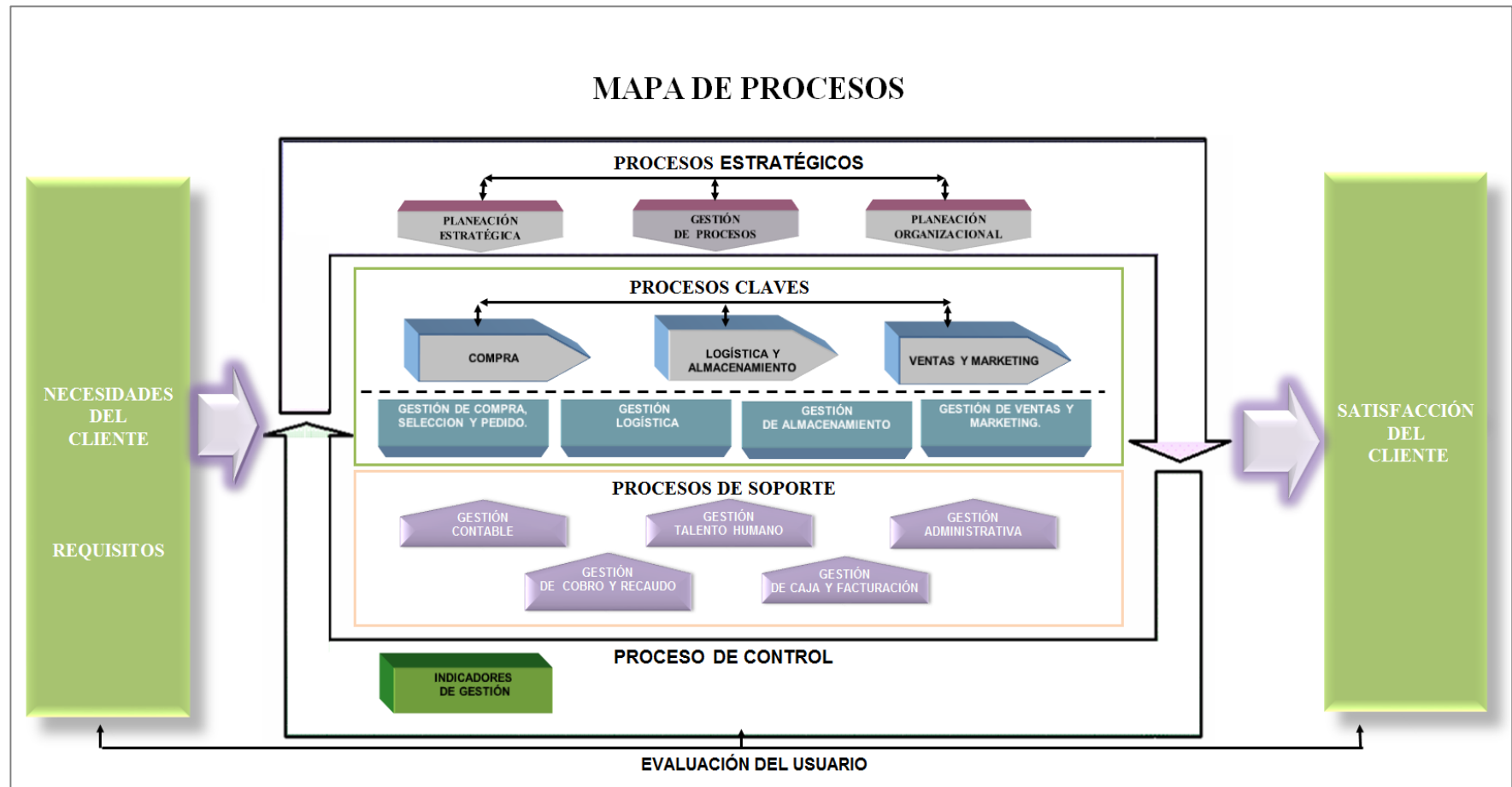


Figura 32. Mapa de procesos propuesto LA EMPRESA SA

Adaptación Pérez (2012).

### *Diseño formal del proceso*

Una vez que se tengan identificados y ubicados los procesos principales de la organización es importante llegar al detalle de cada uno de ellos, determinando la secuencia de actividades y los responsables de su realización para ello se hará uso de la herramienta DFM.

### *Diagrama de flujo matricial (DFM)*

Dentro de LA EMPRESA S.A se desarrollan actividades y por ende procesos, los cuales deben estar previamente establecidos con claridad para que agreguen valor percible para los clientes. A continuación, se formalizan los procesos operacionales, mediante el uso de diagramas de flujo matricial DFM; la herramienta más eficaz para representar la secuencia de actividades en los procesos de una organización.

Proceso de compras

Se subdivide en:

Proceso de cotización

Responsable: jefe de compras

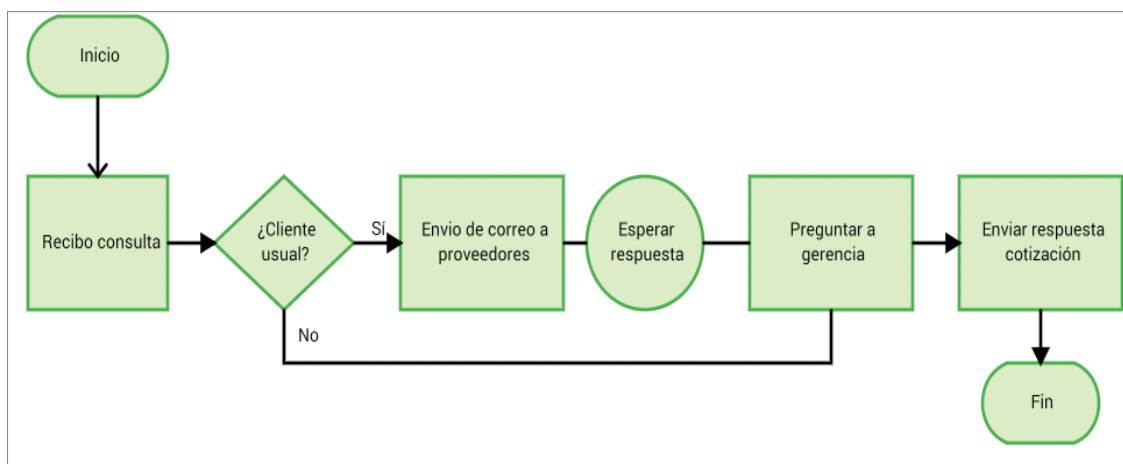


Figura 33. Propuesta de Proceso de cotización EMPRESA SA

## Proceso de pedido

Responsable: jefe de compras

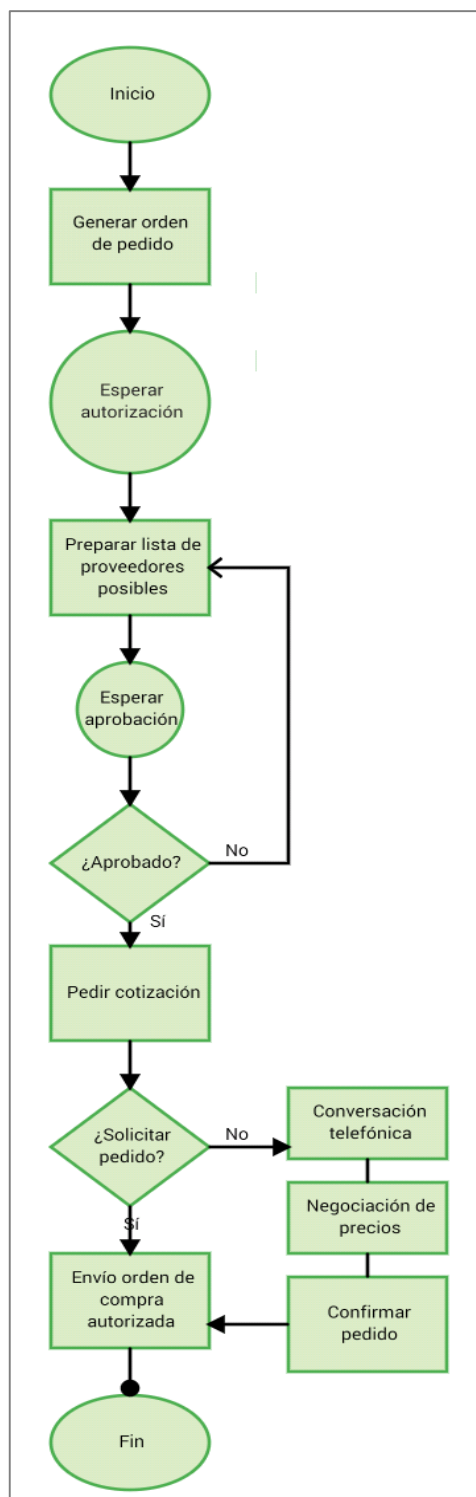


Figura 34. Propuesta de Proceso de pedido LAEMPRESA SA

## Proceso de pago

Responsable: Jefe de compras / gerente de administración y finanzas

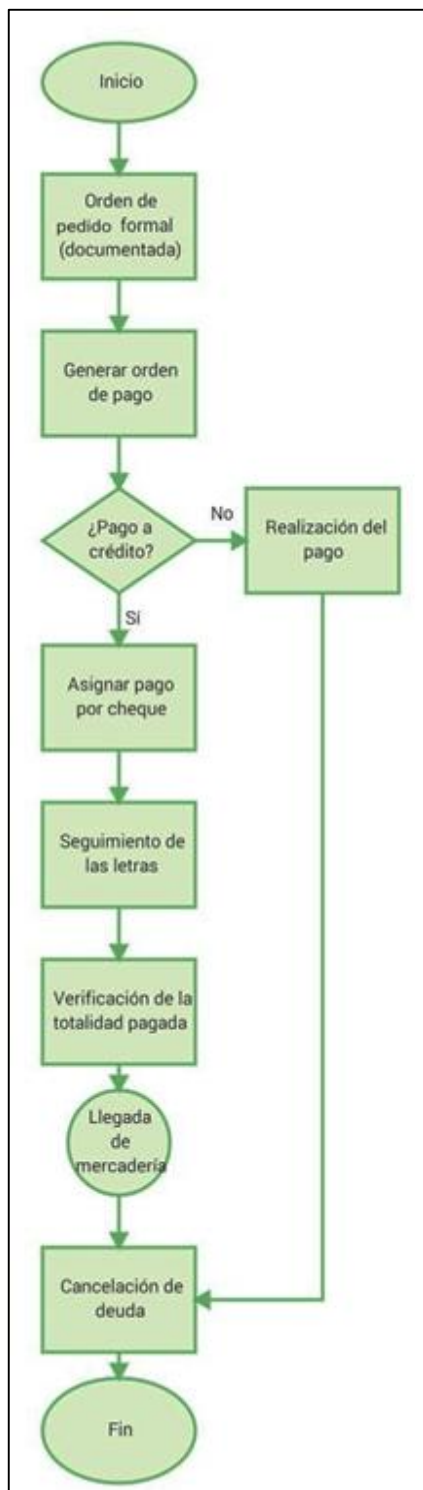


Figura 35. Propuesta de Proceso de pago LA EMPRESA SA

Proceso de logística y almacenamiento

Responsable: jefe de almacén y logística



Figura 36. Propuesta de proceso de almacenamiento LA EMPRESA SA

Proceso de ventas y marketing: se subdivide en

Proceso de cobro

Responsable: Jefe de Ventas / gerente de administración y finanzas

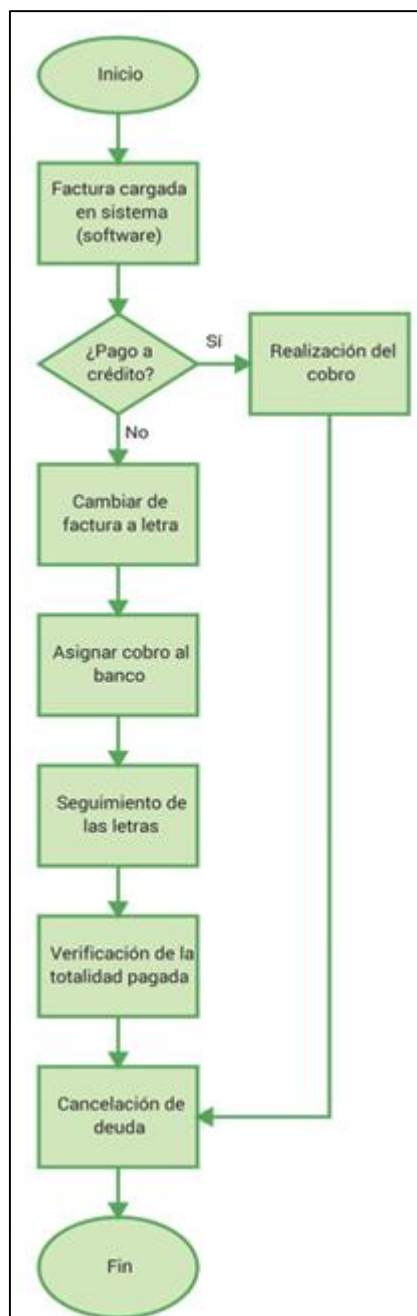


Figura 37. Propuesta de proceso de cobro LA EMPRESA SA

## Proceso de venta

Responsable: jefe de ventas

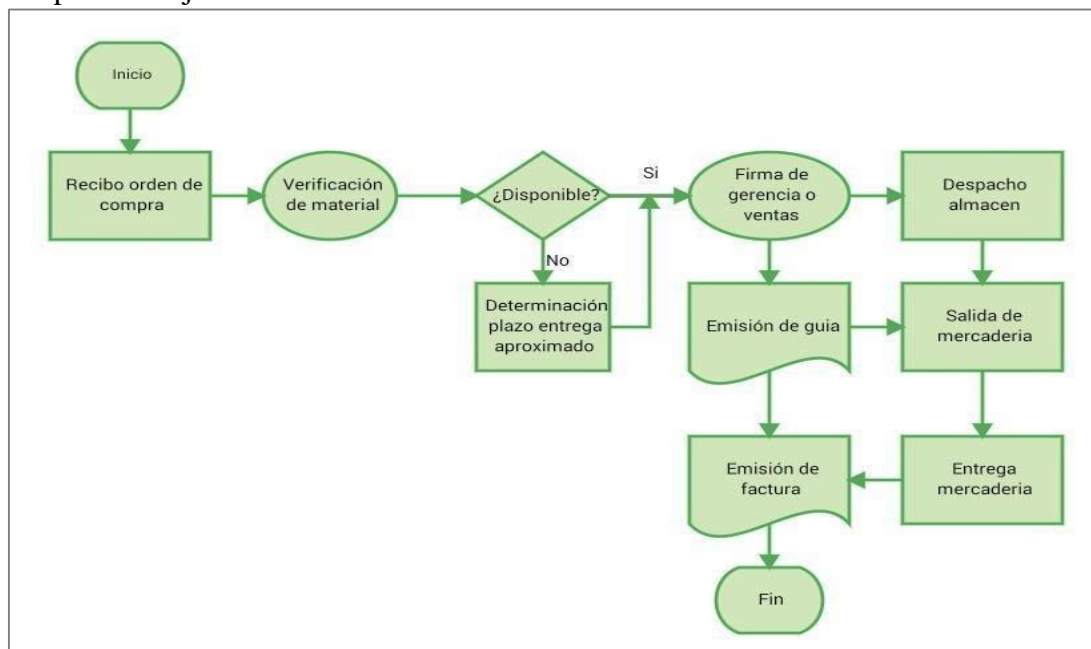


Figura 38: Propuesta de proceso de venta LA EMPRESA SA

## Proceso de participación en contrataciones con el estado

Responsable: jefe de ventas

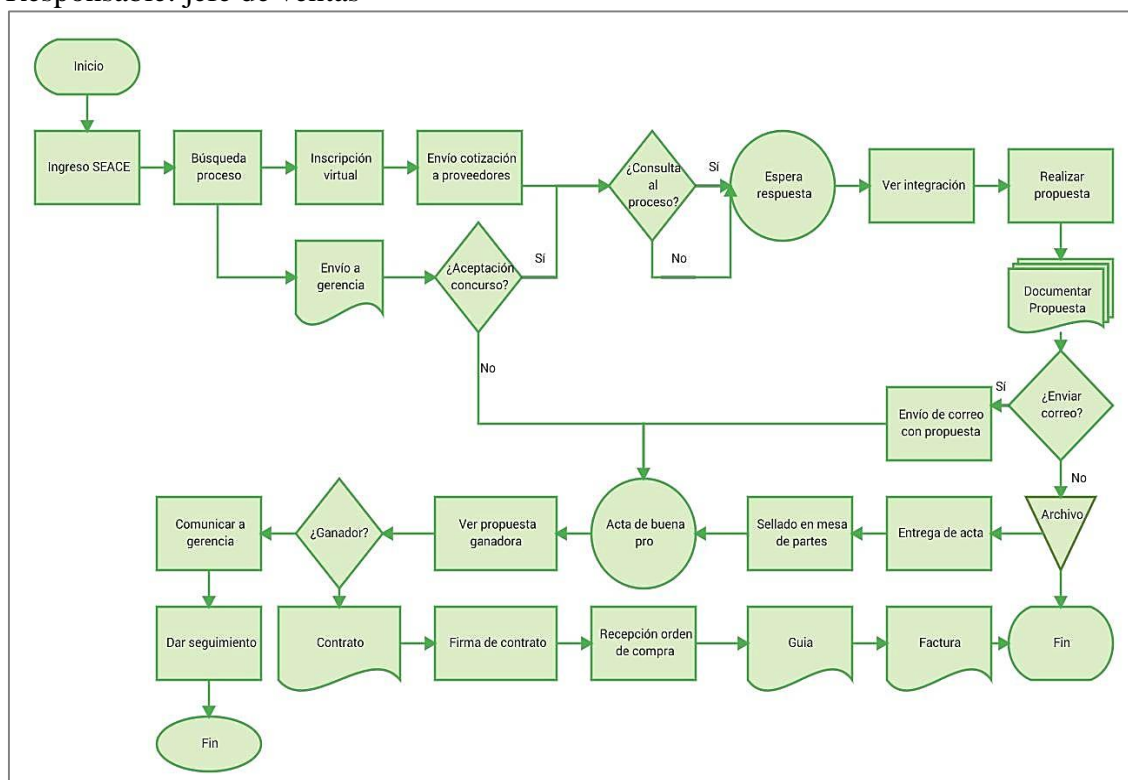


Figura 39: Propuesta de proceso de participación en contrataciones con el estado LA EMPRESA SA



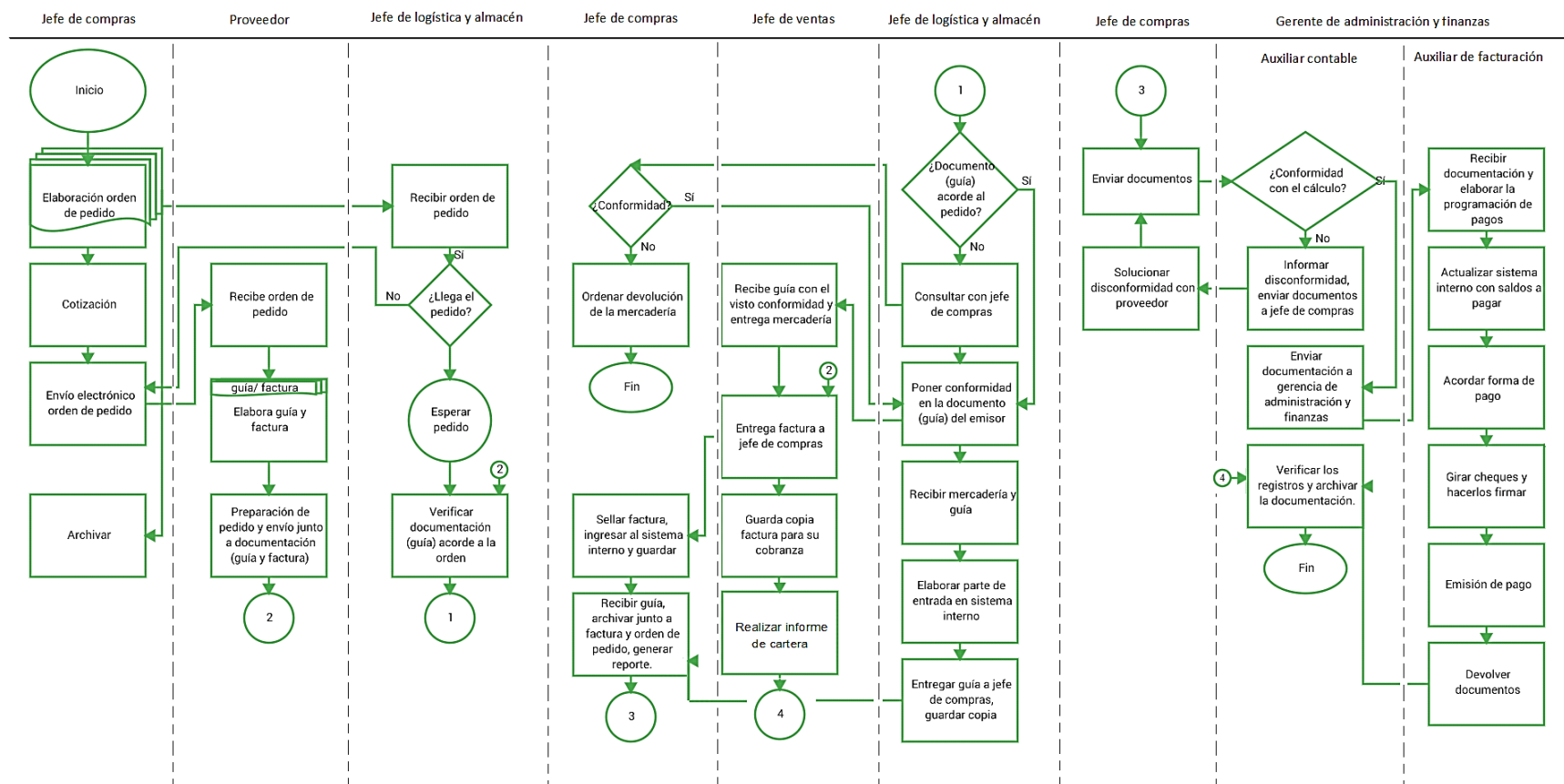


Figura 40. Diseño del Macroproceso

La Figura 40, muestra el desarrollo general de los procesos.

Expuesto el diseño de cada proceso estos deben ser controlados a través de indicadores de gestión, para las áreas involucradas para la realización de cada proceso.

### ***Diseño de indicadores de gestión***

Para gestionar una organización siempre son necesarios los controles.

Los indicadores de gestión servirán como herramienta de control, parte del subsistema de evaluación del desempeño, de modo tal que servirán para medir de forma continua el trabajo efectuado por la organización y que este se encuentre alineado con los objetivos que persigue y mida la efectividad de los procesos desarrollados en la organización.

Para el diseño de indicadores; se establecerá sobre los principales procesos que requieren control en el centro de distribución ferretero LA EMPRESA SA, a través de ellos se busca determinar si la gestión establecida tiene éxito en su implementación.

Los posibles tipos de indicadores que se han escogido son indicadores de gestión para cada área funcional de la empresa. El objetivo principal de los indicadores de gestión es proporcionar información proactiva para prever el comportamiento futuro de la empresa; por medio de ellos se va a conocer si el desenvolvimiento empresarial será eficaz y eficiente, es decir la efectividad de la organización.

Así mismo, estos indicadores tienen un tiempo establecido, para ver si el indicador es viable o no, si una vez aplicado el indicador no cumple el objetivo deseado se debe tomar una decisión respecto a si se debe continuar usando el indicador respectivo o si es necesario replantear lo que se busca medir.

A continuación (Tabla 29), se presenta un cuadro referido a los indicadores propuestos.

**Tabla 29***Indicadores de Gestión*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Objetivo</b> El indicador describe una finalidad	<b>Indicador (formula):</b> Descripción modo de cálculo del indicador	<b>Referencia</b> Indica el parámetro de la medición	<b>Área</b>	<b>Responsable</b> Encargado de medir y actuar sobre los resultados	<b>Información de lectura</b> Donde se encuentra la información posible para la medición.	<b>Periodicidad</b> Tiempo entre cada medición
Impacto gasto de administración y ventas	Medir el gasto proveniente de las operaciones de administración y ventas	Gastos administrativos y de ventas/ ventas totales *Gastos administrativos y de ventas < ventas totales	Porcentaje escala al 100%	Administración y finanzas	Gerencia de administración y finanzas	Balance general	Semestral
Impacto de carga financiera	Representación gastos financieros respecto a las ventas	Gastos financieros/ventas	Porcentaje rango al 100%	Administración y finanzas	Gerencia de administración y finanzas	Balance general	Semestral
Satisfacción del cliente	Mejorar estándares de satisfacción cliente	Número de clientes satisfechos /número total clientes de la empresa	Porcentaje escala al 100%	Gerencia general	Jefe de Ventas	Quejas y reclamos emitidos por los clientes	Mensual
Incremento de clientes	Incrementar el número de clientes actuales	Número de clientes nuevos atendidos t/ Total de clientes nuevos t-1	Porcentaje escala al 100%	Ventas y Marketing	Jefe de ventas	Base de clientes (sistema de información)	Mensual
Rotación de cartera	Mostrar el número de veces que las cuentas por cobrar giran	Ventas/ cuentas por cobrar	Días	Administración y finanzas	Contabilidad	Cuentas por cobrar a corto plazo	Bimensual

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Objetivo</b> El indicador describe una finalidad	<b>Indicador (formula):</b> Descripción modo de cálculo del indicador	<b>Referencia</b> Indica el parámetro de la medición	<b>Área</b>	<b>Responsable</b> Encargado de medir y actuar sobre los resultados	<b>Información de lectura</b> Donde se encuentra la información posible para la medición.	<b>Periodicidad</b> Tiempo entre cada medición
Rotación activo fijo	Indicar unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos	Ventas/activo fijo neto	Porcentaje escala al 100%	Administración y finanzas	Contabilidad	Balance general anual	Anual
Rotación de ventas	Determinar el volumen de ventas que se puede realizar con determinada inversión	Ventas/activo total	Porcentaje escala al 100%	Administración y finanzas	Jefe de ventas / Gerencia de administración y finanzas	Balance general	Semestral
Periodo promedio de cobro	Apreciar el grado de liquidez en las cuentas por cobrar	(Cuentas por cobrar/ventas)*365	Días	Ventas y Marketing	Jefe de Ventas / Gerencia de administración y finanzas	Balance general	Anual
Periodo promedio de pago	Indicar el número medio de días que la empresa tarda en cumplir sus obligaciones de pago	(Saldo promedio proveedores/compras)*365	Días	Compras y abastecimiento	Jefe de compras/ Gerencia de administración y finanzas	Balance general	Anual

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Objetivo</b> El indicador describe una finalidad	<b>Indicador (formula):</b> Descripción modo de cálculo del indicador	<b>Referencia</b> Indica el parámetro de la medición	<b>Área</b>	<b>Responsable</b> Encargado de medir y actuar sobre los resultados	<b>Información de lectura</b> Donde se encuentra la información posible para la medición.	<b>Periodicidad</b> Tiempo entre cada medición
Pedidos entregados en el plazo	Mejorar atención al cliente	Número de pedidos entregados a tiempo/número de pedido totales	Porcentaje escala al 100%	Almacén y Logística	Jefe de logística y almacenes	Base de datos (archivo)	Mensual
Pedidos entregados sin rechazo	Pedidos sin rechazo	Pedidos entregados sin rechazo/total de pedidos	Porcentaje escala al 100%	Almacén y Logística	Jefe de logística y almacenes	Base de datos (archivo)	Mensual
Rotación de inventarios	Medir inventarios	Costo promedio del inventario/costo de la mercadería vendida	Porcentaje escala al 100%	Almacén y Logística	Jefe de logística y almacenes	Base de datos (archivo)	Mensual
Deterioro del inventario	Manejo del inventario al interior de almacén	Inventario de productos sin deterioro t / Total de inventario en el periodo t	Porcentaje escala al 100%	Almacén y Logística	Jefe de logística y almacenes	Base de datos (archivo)	Mensual
Pedidos recibidos a tiempo	Medir el cumplimiento de los proveedores e n los plazos acordados	Pedidos recibidos a tiempo/total de pedidos	Porcentaje escala al 100%	Compras y abastecimiento	Jefe de compras	Base de datos (archivo)	Mensual

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador (formula):</b>	<b>Referencia</b>	<b>Área</b>	<b>Responsable</b>	<b>Información de lectura</b>	<b>Periodicidad</b>
	El indicador describe una finalidad	Descripción modo de cálculo del indicador	Indica el parámetro de la medición		Encargado de medir y actuar sobre los resultados	Donde se encuentra la información posible para la medición.	Tiempo entre cada medición
Pedidos recibidos sin rechazo	Medir el nivel de servicio que ofrecen los proveedores	Pedidos recibidos sin rechazo/total de pedidos	Porcentaje escala al 100%	Compras y abastecimiento	Jefe de compras	Base de datos (archivo)	Mensual
Tasa de incremento o decremento en las ventas	Medir la estrategias planteada en el área de ventas	(Ventas periodo anterior/ventas del periodo actual)	Porcentaje escala al 100%	Ventas y Marketing	Jefe de ventas	Base de datos (sistema información)	Semestral

Nota: Se excluyen aquellos indicadores cuya adaptación al rango de tolerancia sea incongruente. Bajo el supuesto de la obtención de un desempeño óptimo, estos indicadores condicionan el uso de una calificación de valor distinta.

**Tabla 30**

*Rango de Tolerancia para Indicadores*

<b>Rango de Tolerancia</b>	<b>Calificación</b>
(90% - 100%)	Óptimo
(80% a 90%)	Regular
<80%	Malo

### *Gestión propiamente dicha*

Una vez realizados los puntos anteriores es necesario continuar con el posterior análisis de los procesos, esto debido a que la gestión de procesos debe ser permanente y para ello se debe desarrollar una gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos. El propósito final de la Gestión de Procesos será asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, parte elemental del diseño organizacional y en especial, de los procesos, es evaluar si el actual diseño funciona, es decir, si se está obteniendo los resultados empresariales requeridos. Por ello, una parte fundamental de gestionar es cambiar lo que no esté dando resultados por algo mejor, debido a ello se muestra el modo en que esto debe ser aplicado. Ver Figura 41.

Ciclo de gestión de procesos

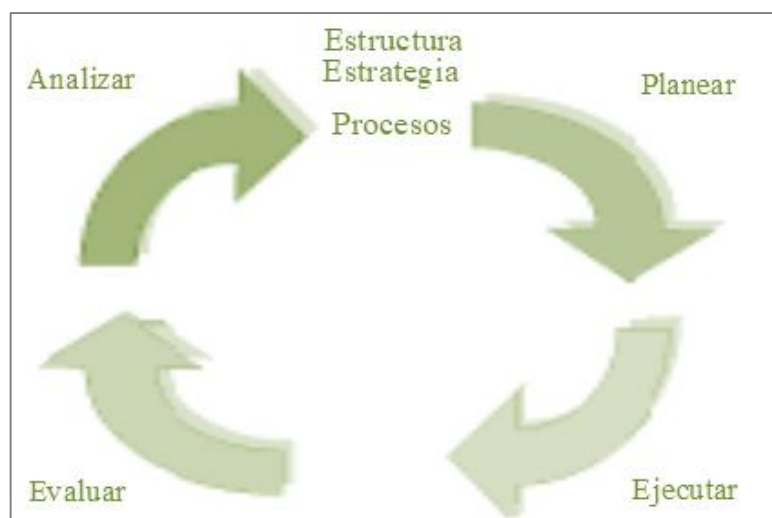


Figura 41: Ciclo de gestión de procesos

Adaptado de Deming E.1989; Pérez, 2012.

La gestión de procesos debe convertirse en una filosofía interna de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para con los colaboradores, la empresa, los consumidores y la sociedad.

- El objetivo fundamental del análisis es poder obtener un diagnóstico y apreciar de manera clara y precisa el estado de evolución del proceso, lo que permitirá definir los problemas que aquejan su funcionamiento óptimo e identificar las causas.

- En la planeación se visualiza la diferencia entre la situación actual y la situación deseada de la empresa. Ello permite identificar en primer lugar las soluciones posibles, para luego seleccionar aquellas que más se adaptan a la situación, definiendo las acciones a desarrollar para su implantación.
- La ejecución implica implementar posibles soluciones, realizando las actividades determinadas y requeridas para superar los problemas identificados.
- El control o evaluación, permite comparar de manera continua las desviaciones en los resultados a través de indicadores.

La gestión de procesos debe ser continua, permitiendo la gestión efectiva de la empresa, de modo tal que posterior al control se vuelve al análisis, para con ello, prevenir errores y continuar con la mejora de la empresa.

### **5.5. Plan de implementación.**

Para la implementación de la propuesta se describe y detallan las actividades a realizar, mediante el cronograma de implementación de la propuesta y el cronograma de desarrollo de la propuesta.

Por ello se pone a conocimiento, el cronograma para la implementación (puesta en marcha) y posteriormente el cronograma de desarrollo (ejecución) general, para el adecuado desarrollo de la propuesta.

### **Cronograma de implementación de la propuesta**

El cronograma permite que la propuesta de mejora sea planeada y de esta manera programar las actividades necesarias para la realización de la propuesta a implementarse en el Centro de Distribución ferretero LA EMPRESA SA.

El cronograma de implementación de la propuesta está realizado en Ms Project que muestra el diagrama de Gantt, en donde se podrá apreciar las tareas a realizar en un tiempo de 289 días.

La Puesta en Marcha de la implementación tendrá 4 fases:

Presentación de la Propuesta

Planeación de la Implementación



## Implementación de la Propuesta

### Control de la implementación

Las tareas para la implementación de la propuesta se detallan en la Figura 43.

El cronograma de implementación debe considerar el programa de capacitación de personal Figura 42.

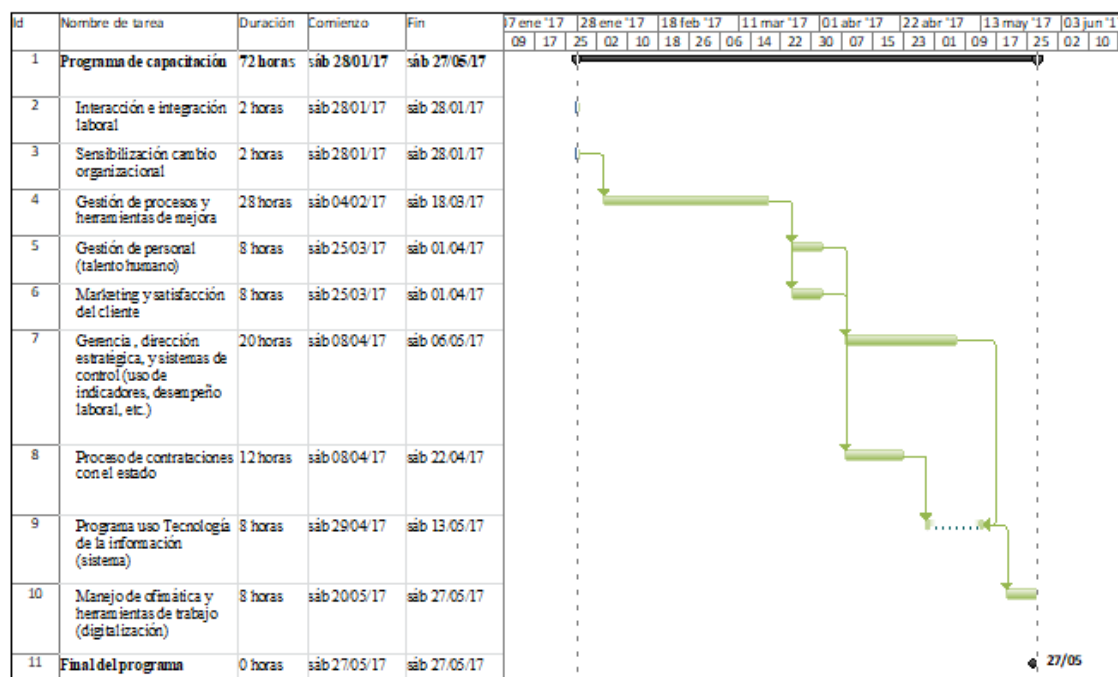


Figura 42. Programa de capacitación del personal

## Cronograma de desarrollo (ejecución) de la propuesta

La propuesta de mejora tendrá un periodo de evaluación de tres años, los cuales inician en enero de 2017, después de su presentación a gerencia y culmina el 30 de diciembre de 2019.

Las actividades clave para la ejecución de la propuesta de mejora se detallan en la Tabla 31.

Finalmente, el desarrollo del diseño de la propuesta de mejora, cubre todos aquellos puntos de mejora identificados, y de este modo genera una metodología aplicable mediante la consecución de una serie de pasos que logran la solución del problema planteado y la mejora esperada objeto del presente trabajo de grado.

Posteriormente, se prosigue con la evaluación de la propuesta de mejora.

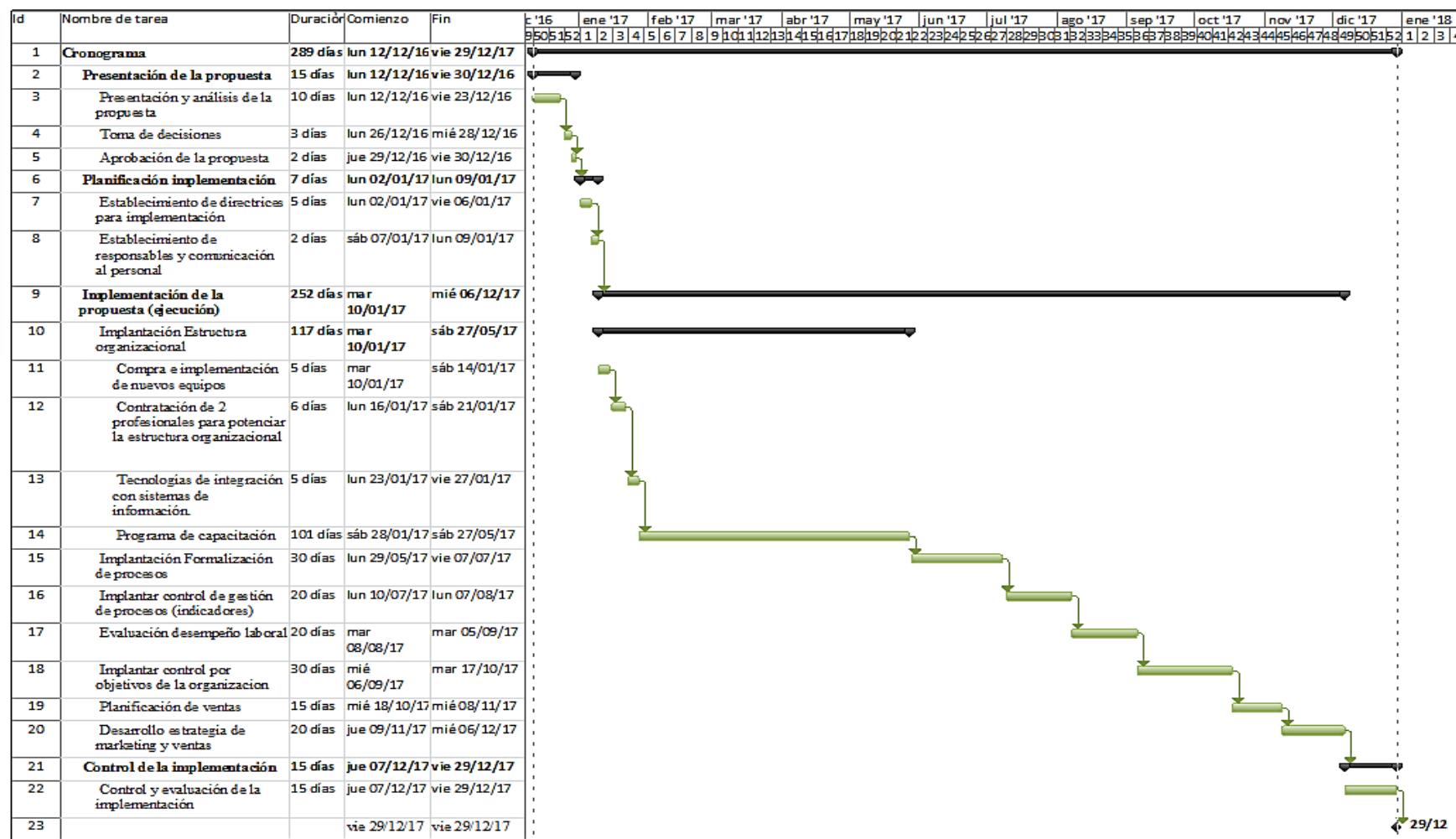


Figura 43. Cronograma de implementación



## **CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

Mediante este capítulo se podrá determinar si la propuesta desarrollada al ser ejecutada generará beneficios a la empresa.

El control de los objetivos herramienta usada para el subsistema de control y evaluación, señala una serie de indicadores necesarios de medición para la comprobación de una adecuada ejecución de la propuesta; estos consideran metas que deben ser cumplidas como mínimo para obtener resultados favorables para la empresa e indicaran el aumento de productividad.

A su vez para la evaluación más tangible de la productividad se determinarán parámetros objetivos, de productividad esperada y se analizará mediante el retorno de la inversión, el cual dará indicios, sobre el rendimiento esperado de la propuesta.

Finalmente, la evaluación económica de la propuesta a implantarse debe entenderse como la exploración sistemática de la eficiencia de las distintas etapas del estudio en mención. En general, se puede afirmar que el proyecto será evaluado como eficiente si va logrando los fines previstos para los cuales fue creado, de tal forma que optimice la relación entre los medios de que dispone y sus fines, permitiendo conocer la rentabilidad del proyecto a través de la aplicación de herramientas como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto).

### **6.1. Evaluación de la Productividad**

Cómo se mencionó en el acápite anterior, para evaluar la productividad de la empresa se hará uso del control por objetivos, de esta manera se tendrá una guía sobre lo que se espera obtener tras la implementación de la propuesta.

Se presenta el control por objetivos

Ver Tabla 32.

**Tabla 32***Control por objetivos*

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador	Indicador	Meta	Responsable
<b>Financiera</b>	Aumentar las ventas y mejorar los ingresos de la empresa progresivamente.	Incremento o decremento de ventas en un periodo determinado	(Ventas año t+1/ventas año t)-1	Aumentar las ventas anuales en un porcentaje mayor al 40% periodo 2017-2019 .	Jefe de ventas
		EBITDA	(EBITDA año t+1/EBITDA año t)-1	Incrementar la rentabilidad de la empresa en 2.5% anual durante los próximos tres años.	Jefe de administración y finanzas
		Órdenes de compra atendidas	Despacho órdenes de compra cliente minorista >=2	Realizar como mínimo dos ventas a cada cliente sector minorista al año.	Jefe de ventas/ Fuerza de ventas
		Índice de productividad global	(índice de productividad global año t+1/ índice de productividad global año t)-1 *Índice de productividad: Total de ventas realizadas al año/ costos totales operaciones al año.	Índice de productividad anual mayor, al alcanzado en el año anterior	Jefe de ventas

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador	Indicador	Meta	Responsable
Cliente	Mantener e incrementar progresivamente la presencia (contratos), en entidades públicas y privadas	Tiempo de respuesta de atención al pedido	N° de horas promedio (por pedido), entre la recepción de la orden y el despacho de la misma	Disminuir el tiempo requerido entre la recepción de una orden y el comienzo de su respectiva preparación	Jefe de Almacén y logística
		Respuesta positiva a las solicitudes de compra	(Total de productos vendidos y despachados/ total productos solicitados en Órdenes de compra)*100	Tener un índice no menor a 90% de respuesta positiva a las solicitudes de compra, realizadas por los clientes, a finales del 2017	coordinador de ventas y marketing/ jefe de compras
		Pedidos entregados en plazo establecido	(N° de pedidos entregados a tiempo/ N° de pedidos totales)	Tener un porcentaje mayor a 90% de cumplimiento de pedidos entregados en plazo, acordado, a mediados de 2018.	Jefe de Almacén y logística /Jefe de compras
		Participación en contrataciones con el estado efectuadas	(total de postulaciones ganadas/ total de postulaciones realizadas)	Incrementar el número de participaciones en contrataciones con el estado en periodos de 6 meses.	Jefe de ventas /fuerza de ventas
	Garantizar atención oportuna	Efectividad en la respuesta a una queja o reclamo	( total de quejas atendidas por día/total quejas recibidas por día)	Responder, las quejas dadas a conocer, con un porcentaje mayor a 90%.	Coordinador de ventas y marketing/Fuerza de ventas

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador	Indicador	Meta	Responsable
Procesos	Formalización de procesos y mejora en la coordinación entre áreas	Evaluación y control gestión del proceso	Indicadores de gestión establecidos, medidos adecuadamente, ubicados dentro de parámetros esperados (óptimos).	Mantener la adecuada gestión de procesos, producto del desempeño empresarial a lo largo del periodo 2017-2019.	Gerencia General
		Rendimiento: Carga laboral	$\frac{\text{Carga laboral periodo } t-1}{\text{Carga laboral periodo } t} \times 100\%$ *rango de cargas $\geq 90\% \leq 100\%$	Tener uniformidad en el desempeño laboral de actividades asignadas, periodo 2017-2019.	Gerencia general / Gerente administración y finanzas
		Recursos: ofimática y tecnología de la información adecuados	$\frac{\text{Tiempo de desarrollo actividades } t}{\text{Tiempo de desarrollo actividades } t-1} \times 100\%$ *Tiempo de actividad en minutos acorde tipo de puesto.	Renovar la ofimática y TI de cada área de la empresa a inicios de 2017.	Gerente de administración y finanzas / Jefe de compras.
		Tecnologías integradas con sistema de información	Implementación de sistemas	Conexión con la tecnología de información usada en la empresa, mediados del 2017.	Gerencia general / Gerente de administración y finanzas

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador	Indicador	Meta	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la productividad de las áreas y puestos de la empresa	Profesionalización del equipo de trabajo (programa de capacitación)	Capacitaciones realizadas/capacitaciones planificadas)*100	Contar con personal capacitado para la realización de las funciones asignadas ajustable a la estructura diseñada, a mediados de 2017.	Gerencia General / gerencia de administración y finanzas
		Profesionalización del equipo de trabajo	Contratación de dos profesionales (Jefe de área de logística y almacén y Jefe área de compras)	Contar con 2 profesionales en las áreas respectivas inicios de 2017.	Gerencia General / gerencia de administración y finanzas
		Competitividad organizacional (indicadores de resultados)	(Personal con conocimientos, habilidades y actitudes que agregan valor a la organización / total del personal)*100	Contar con personal competitivo periodo 2017-2019.	Gerencia General / gerencia de administración y finanzas
		Satisfacción del colaborador	Encuesta de nivel de satisfacción del personal.	Realizar por lo menos una encuesta anual.	Gerencia General / gerencia de administración y finanzas

Adaptado de Cuadro de mando Integral (David, 2008; Pérez, 2012).

Para el entendimiento simplificado, referente al subsistema de evaluación para LA EMPRESA SA ver Apéndices G y H.



A su vez, para la evaluación de la productividad de la propuesta, se hace uso del ROI, obtenido por implementar la propuesta; considerado un retorno económico por el incremento de productividad obtenida.

Para ello Zocón, N. (2016) define una fórmula para el cálculo del ROI, modificada acorde a los términos desarrollados a continuación:

*Evaluación de la Productividad a través del ROI en capacitación*

COSTO INVERSION BÁSICO	A	16532.71
COSTO DE PERSONAL CAPACITADO	B	29088.00
TIEMPO DE FORMACION - MESES	C	4
PRODUCTIVIDAD PERDIDA DURANTE LA FORMACION	D	22%
PRODUCTIVIDAD GANADA TRAS LA FORMACION	E	34%

$$ROI = \frac{(B-(B/1+E))*(12-C)}{A+(B*C*D)} = \frac{7380.53731 * 8}{42130.15} = 1.4015$$

El costo de inversión básico “A”, corresponde a la diferencia de la inversión total (ver Tabla I8) y la inversión en capacitación “B”. El tiempo de formación “C” corresponde al tiempo de duración de la capacitación (ver Figura 42). La productividad perdida “D” y la productividad ganada “E”, se determinaron en base a la medida del rendimiento realizados a los puestos de trabajo (ver Apéndices D y E).

En consecuencia, el cálculo realizado, permite saber el retorno sobre la inversión básico, y corresponde a 140.15%, positivo, lo que representa que por cada sol invertido se obtiene 1.40 soles de retorno.

## 6.2. Evaluación económica

La evaluación económica de la propuesta, puede afirmar que el proyecto será evaluado como eficiente si va logrando los fines previstos para los cuales fue creado, de tal forma que optimice la relación entre los medios de que dispone y sus fines, permitiendo conocer la rentabilidad del proyecto a través de la aplicación de herramientas como la TIR (Tasa Interna de Retorno) y VAN (Valor Actual Neto).

Se realiza un flujo de caja de la propuesta (Tabla 33), donde se especificará los egresos por concepto de las inversiones que realizará la empresa. Estas inversiones tendrán un efecto positivo en la empresa ya que tendrán un incremento en los ingresos por ventas, e ingresos de retorno en incremento de productividad.

**Tabla 33***Flujo de Caja de la Propuesta de Mejora*

<b>INGRESOS</b>	<b>MESES</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Anual</b>	<b>% Incidencia</b>
Retorno incremento de productividad	12	S/. 1,930.85	S/. 23,170.16	5.21%
Incremento en Ventas- 1.53%	12	S/. 35,119.39	S/. 421,432.70	94.79%
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>S/. 444,602.86</b>	<b>100.00%</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>MESES</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor / Costo</b>	<b>% Incidencia</b>
<b>Estudio del proyecto de mejora</b>		S/. 3,000.00	<b>S/. 3,000.00</b>	6.55%
<b>Contratación de personal</b>				
Sueldos beneficios y contribuciones		S/. 4,087.22	S/. 4,087.22	8.92%
Mueble, equipo, útiles de escritorio		S/. 790.00	S/. 790.00	1.72%
<b>Total costo de contratación</b>			<b>S/. 4,877.22</b>	10.64%
<b>Capacitación del personal</b>				
Capacitación		S/. 28,420.00	S/. 28,420.00	62.01%
<b>Total gastos capacitación</b>			<b>S/. 28,420.00</b>	62.01%
<b>Tecnología de información y ofimática</b>				
<b>Total costo de TI y ofimática</b>			<b>S/. 8,655.49</b>	18.88%
<b>Gastos Indirectos:</b>				
Suministros de oficina para capacitaciones	4	S/. 167.00	S/. 668.00	1.92%
<b>Total gastos indirectos</b>			<b>S/. 668.00</b>	1.92%
<b>TOTAL (INVERSION)</b>			<b>S/. 45,620.71</b>	<b>100.0%</b>

El flujo de caja está proyectado en un lapso de 3 años, periodo de ejecución de la propuesta. Esto se puede observar en el Gantt desarrollado para el entendimiento del flujo de caja de la inversión de la propuesta por años. (Figura 44) y el flujo de caja neto (Figura 45), a través del periodo de tiempo determinado, observando una tendencia creciente a partir del mes 11 correspondiente al primer año.

Los valores correspondientes al VAN para los tres años contemplados en la evaluación, y la TIR, tasa interna de retorno anual, se exponen en la Tabla 34 y determinan si la propuesta resulta beneficiosa.

Estos han sido calculados según la fórmula expuesta en el marco teórico para la validación de la propuesta.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
<b>INGRESOS:</b>													
Retorno incremento en productividad							S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85
Incremento en Ventas- 1.53%													35,119.39
<b>EGRESOS</b>	S/. 45,620.71												
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-45,620.71	-	-	-	-	-	1,930.85	1,930.85	1,930.85	1,930.85	1,930.85	1,930.85	37,050.24
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		-45,620.71	-45,620.71	-45,620.71	-45,620.71	-45,620.71	-43,689.86	-41,759.02	-39,828.17	-37,897.32	-35,966.48	-34,035.63	3,014.61

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>INGRESOS:</b>												
Retorno incremento en productividad	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85
Incremento en Ventas- 1.53%	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39	35,119.39
<b>EGRESOS</b>												
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24	37,050.24
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	40,064.85	77,115.08	114,165.32	151,215.56	188,265.80	225,316.04	262,366.28	299,416.51	336,466.75	373,516.99	410,567.23	447,617.47

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL
	4	4	4	4	-	-	-	-	-	-	-	5	
<b>INGRESOS:</b>													
Retorno incremento en productividad	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	S/. 1,930.85	59,856.24
Incremento en Ventas- 1.53%	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	35,400.35	881,356.25
<b>EGRESOS</b>													45,620.71
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	37,331.19	895,591.79
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	484,948.66	522,279.85	559,611.05	596,942.24	634,273.43	671,604.63	708,935.82	746,267.01	783,598.21	820,929.40	858,260.59	895,591.79	

Figura 44. Gantt flujo de caja por años de la propuesta de mejora

Nota: el flujo de caja corresponde a la propuesta de mejora y se ha realizado por el periodo de tres años, tabulado de manera mensual. E incluye únicamente ingresos, correspondientes al incremento de la productividad, expresada acorde a los objetivos y metas planteados, y mediante el uso de herramientas, capacitaciones y planes brindados para el óptimo desarrollo de la propuesta. Y los egresos correspondientes a la salida de efectivo provienen de la inversión que debe ser realizada para la ejecución de la propuesta, y han sido totalizados y convertidos en una inversión inicial. Todos estos cálculos se encuentran en el Apéndice I.

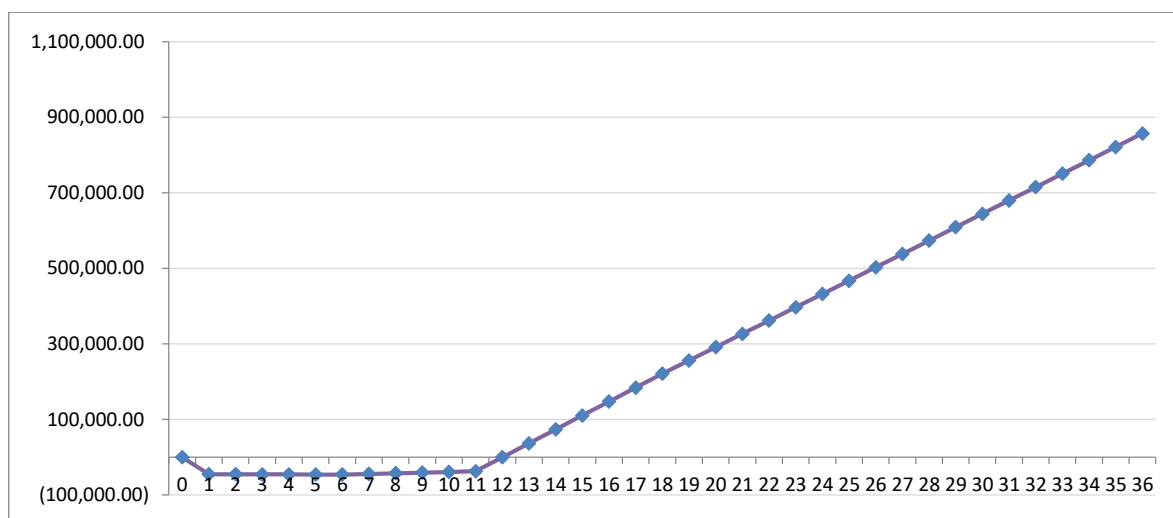


Figura 45. Gráfico del Flujo de caja neto acumulado de la propuesta de mejora

La tasa interna de retorno TIR, resulta mayor a la tasa de descuento o coste de oportunidad, generando una tasa de rentabilidad promedio anual de 16,29%.

A sí mismo el valor actual neto corresponde a S/. 787,825.01 soles, para el periodo evaluado (3 años); siendo este valor superior a cero.

Por lo tanto, se concluye que la propuesta desarrollada es rentable, por ende, generará beneficios a la empresa al ser implementada.

#### Tabla 34

##### Resultados Evaluación Económica de la Propuesta

VAN	S/. 787,825.01
TASA DE DESCUENTO o COK	6.1%
TIR PROMEDIO ANUAL	16.29%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	11 meses
MAX. REQUERIMIENTO DE INVERSION	45620.71 soles

#### Evaluación ambiental

Se desarrolla la evaluación ambiental, debido a que se determinara un beneficio económico para la empresa mediante la eliminación de gastos producto de la elaboración de documentación impresa en la empresa, y con ello se determina la comparación de flujos de caja (Figuras I9 e I10). Dando como resultado un ahorro de S/. 540.10 mensuales, expresados en la Tabla 35.

Tabla 35

## Evaluación Ambiental

**DATOS DEL CASO:**

Gastos	Cantidad	unidad	Costo de la propuesta	S/	Costo	S/
Numero de fotocopias al mes	3460	copias	Escáner digital de alta velocidad	1995.50	Millar de papel	22.00
Numero de impresiones al mes	9000	impresión	Capacitación	165.00	Toner de fotocopiadora	45.00
Porcentaje de papel usado personal	11%		Instalación	81.25	Tinta impresora	24.90
Tinta de impresión genera	600	impresiones	Mantenimiento	50.00	Mantenimiento	50.00
Tóner de fotocopiadora genera	3250	copias	Porcentaje de papel para oficinas	11%		
Papel usado mensualmente	14	millares				

**SOLUCIÓN:**

PROCESO ACTUAL		IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO		PROCESO PROPUESTO	
Costo Operativo actual		Costo de Implementación del Cambio		Costo Operativo despues de cambio	
Costo mensual	Costo (S/)	Costos	Costo (S/)	Costo mensual	Costo (S/)
Papel	308.00	Escáner digital	1995.50	Papel	132.00
Toner de fotocopiadora	47.91	Instalación	81.25	Toner fotocopiadora	18.26
Tinta impresora	373.50	Capacitación	165.00	Tinta impresora	166.87
Mantenimiento	50.00	Mantenimiento	50.00	Mantenimiento	4.17
Repuesto fotocopiadora	82.00				
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>861.41</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>2291.75</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>321.30</b>
				<b>BENEFICIO: Ahorro mensual</b>	<b>540.10</b>
				<b>ahorro en %</b>	<b>63%</b>

Nota: Evaluación Costo –Beneficio.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Mediante este capítulo se exponen las respuestas e interpretación de los resultados e interrogantes del trabajo de investigación.

### **7.1. Conclusiones.**

- La propuesta de mejora diseñada, trata de manera integral la problemática de la empresa, brindando soluciones específicas a cada problema y su consecución está basada en la alineación a la gestión de procesos, la cual permite gestionar la empresa de manera eficaz y eficiente (efectiva).
- El análisis de la empresa, señala dos problemas resaltantes la existencia de conflictos internos y penalizaciones externas, ambas han llevado a la empresa a la disminución de sus ventas; mediante el diagnóstico de factores externos e internos, se señala que LA EMPRESA SA, tiene un entorno externo favorable, lo cual origina oportunidades y estas afectan positivamente al precio ofrecido; pero el diagnóstico interno la define como una organización en crisis, presentando debilidades, que afecta negativamente al producto (servicio) brindado. En cuanto a la realización de sus procesos operativos, estos no se encuentran formalizados, conduciendo a una coordinación deficiente entre áreas para su realización.
- El diseño de la propuesta contempla la gestión de procesos como base, debido a que permite el logro de objetivos empresariales; para ello la determinación de estrategia, genera estos objetivos y a su vez actividades. Los cuales, por medio del diseño de la estructura organizacional, son cumplidos por cada área y puesto de trabajo; coordinando que cada área forme una unidad responsable de asumir la gestión de cada proceso y, otorgando la responsabilidad de su cumplimiento al personal, convirtiéndose en clientes internos para su realización adecuada, y posterior control de cada proceso diseñado; para la mejora de la gestión en la empresa.
- La evaluación económica de la propuesta resulta favorable, debido al resultado positivo para el VAN siendo este de S/. 787 825.01 y, TIR, de 16,29%; además la propuesta contempla la obtención del retorno de la inversión por medio de la mejora de la productividad del personal en 140.5% sobre lo invertido en capacitaciones y el periodo de recuperación es de once meses, obteniéndose beneficios para la empresa.

## 7.2. Recomendaciones.

- Considerando que una empresa se encuentra en un entorno cambiante se prevé la actualización de los objetivos para que su consecución generen nuevas actividades acorde a las necesidades. Por ello es recomendable realizar un nuevo análisis y diagnóstico de la empresa en un tiempo no menor a 3 años, ni mayor a 5 años.
- Se recomienda realizar la evaluación del rendimiento laboral en los plazos establecidos tras la implementación, debido a que de esta forma se podrán corroborar tiempos y establecer estándares para la medición del rendimiento, los indicadores de gestión y control por objetivos, previniendo desviaciones.
- Las herramientas brindadas buscan facilitar la realización de cada tema dado por ende se busca que estas sean de fácil manejo y accesibles al personal; ante ello las capacitaciones dadas deben ser brindadas a todo el personal sin excepción.
- La gestión de los procesos busca mejorar la situación actual de la empresa, para su consecución se debe seguir un orden, indicado en los cronogramas. El diseño de la estructura y el diseño de los procesos, dejan posibilidad a que cada colaborador desarrolle su creatividad, mediante la innovación en la realización de sus actividades y mejore la productividad, en busca de la flexibilidad y reacción ante el enfrentamiento de problemas.
- Toda la metodología puede ser desarrollada secuencialmente o por partes y será de igual forma útil y ajustable a cualquier tipo de organización que desee un diseño organizacional y gestión de procesos, tratando temas de diseño de estructura, integración del trabajo, formalización y optimización de procesos, reducción de tiempos y carga en el trabajo, como consecuencia de la ejecución de una adecuada gestión de la organización.

### Referencias

- Armstrong G, Kotler,P. (2010). *Principios de Marketing*. México: Pearson Education.
- Baptiste A y Perez X. (2004). Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia Ltda., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos (Tesis de Grado) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Bacal R. (2010). Cómo mejorar el rendimiento. Lima, Perú: Punto y Coma Editores S.A.C.
- Barreto H. (s. f). *Planeamiento estratégico sistémico, una herramienta eficaz para enfrentar el cambio*. Lima: Editorial San Marcos.
- Becerra O. (2012). Elaboración de instrumentos de investigación. Recuperado el 01 de Marzo de 2016, desde: <https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guiaparaelaboraciondeinstrumentos.pdf>
- Castillo R. (2013). Diseño de un Modelo de Negocio para el crecimiento de una Empresa Familiar (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Camisón C., Cruz S. y González T. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Education.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Estados Unidos: M.I.T. Press.
- Cardona R. (Mayo – Julio de 2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Número, (4), pp. 112-145
- David F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9ª ed.). México: Pearson Education.
- David F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (11ª ed.). México: Pearson Education.
- Daft R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. (9ª ed.). México: Cengage Learning Latin America
- DS N° 374-2014 EF. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de diciembre de 2014.



- Fernandez M y Sinchi E. (2010). Elaboración de un plan estratégico para la empresa “Tecní Ferretería Ricaurte” para el año 2010 (Tesis de Grado). Universidad de Cuenca. Cuenca.
- Goodstein L., Nolan T., & Pfeiffer W. (2000). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. (5ª ed.) Madrid: Civitas.
- Hodge B., Anthony W. & Gales L. (1998). Modelos de diseño organizativo estratégico. *Teoría de la Organización, Un enfoque estratégico*. (5ª ed.). (pp.197-221). Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Huamán L. y Ríos F., (2008). Metodologías para implantar la estrategia diseño organizacional de la empresa. Lima: UPC SAC.
- Huamán L. y Ríos F., (2015). Metodologías para implantar la estrategia diseño organizacional de la empresa. Lima: UPC SAC.
- ISO 9001 (15 de septiembre de 2015). Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario.
- Jones G. (2013). Diseño de la estructura organizacional: Especialización y Coordinación. *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. (7ª ed.). (pp. 148-178). México: Pearson Education.
- Johnson G., Scholes K., & Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica*. (7ª ed.). Prentice Hall.
- Martínez D. y Milla A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Membrado J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, autoevaluación EFQM, Seis Sigma, ... Un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Meneses M y Moscoso J. (2012). Diseño de planes estratégicos para la gestión administrativa y de operaciones de la Ferretería Ferreoxi S.A.S. (tesis de grado). Universidad EAN. Bogotá.

- Michael J. B. (1996). Marketing: Critical Perspectives on Business and Management, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 5, N°3, 73-92. Recuperado el 11 mayo de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es>.
- Mintzberg H. (1996). *La Estructuración de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Mintzberg H., Quinn J. & Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Mintzberg H., Quinn J & Voyer J. (1997). *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*. (Edición Breve). México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Moreno-Luzón M, Peris F, González T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Moran G y Alvarado D. (2010). Métodos de investigación. México: Pearson Education.
- Nadler D., Tushman M. (1988). Strategic Organizational Design. Concepts, Tools and Processes. Estados Unidos: Scott - Foresman.
- Pérez J. (1996). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez R, Mesa M, Solera J., (s.f.). De la administración por objetivos al control estratégico. Tecnología en Marcha. Volumen 18 (N°1), pp. 57-65.
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter M. (2013). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ríos F. (2011). Alineamiento Estratégico: Ajustes en la Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos en una ONG orientada a Salud (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Robbins S., Coulter M. (2000). *Administración*. (6ª ed.) México: Prentice Hall.
- Robbins S. Judge T. (2013). Fundamentos de la estructura Organizacional. *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). (pp. 479-502). México: Pearson Education.
- Rodríguez D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. (6ª ed.). Chile: Salesianos S.A.
- Segura S. (1978). *Técnica y Práctica del Diseño Organizacional*. Notas de conferencia dictadas el 1º de septiembre. Chimbote: Asociación de Ingenieros Industriales.

- Universidad Nacional Autónoma de México (s.f.). Estudio del Trabajo. Recuperado el 10 de abril de 2016 de [http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/libro\\_ET.pdf](http://www.ingenieria.unam.mx/industriales/descargas/documentos/catedra/libro_ET.pdf)
- Velasco J. (2010). *Gestión de la calidad mejora continua y sistemas de gestión, teoría y práctica*. (2ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vigo J. (1999). *Manuales de organización, funciones y lineamientos organizacionales*. Material del curso anual de especialización Organización, métodos y sistemas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Yunga C. (2012). Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca.
- Waterschoot, W & Bulte, C. (1992). The 4p classification of the marketing mix revisited. (Journal of Marketing), pp.83-93. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de [https://www.jstor.org/stable/1251988?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251988?seq=1#page_scan_tab_contents).
- Zocón N. (2016). *Innovación tecnológica y sistemas de información*. (Material de Maestría en Gestión y Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias). Lima: CENTRUM- Pontificia Universidad Católica del Perú.

### **Bibliografía**

- Brull E. (2011). *Gestión de Procesos en Organizaciones*. Tarragona: Arola Editors.
- Daft R. (2015). Propósito Organizacional y diseño estructural (pp. 49-141). *Teoría y Diseño Organizacional*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Deming E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Guerras M. y Navas J., (1996-2011). *La Dirección estratégica de la empresa Teoría y Aplicaciones*. (4ª ed.). España: Arazandi, S.A
- Gómez G. (1996). *Planeación y Organización de Empresas*. (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

- Smith R. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Smith, R. (septiembre/diciembre de 1957). «La riqueza de las naciones y su difusión en España e Hispanoamérica, 1780-1830». *Revista de Economía Política* (19). Consultado el 14 de abril de 2010.
- Roure, J, Rodríguez M y Moñino, M. (1997). *La gestión por procesos*, Barcelona: Ediciones Folio.
- Taylor F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Londres: Harper & Brothers.
- Vilar J, Gómez F y Tejero M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FC Editorial.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, Pp. 171–180.

## Apéndices

### Apéndice A: Cuestionarios

#### Cuestionario de información

Nombre del puesto:

Personal que supervisa:

Funciones permanentes:

¿Qué hace? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo lo realiza? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Funciones periódicas

¿Qué hace? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo lo realiza? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Funciones esporádicas

¿Qué hace? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo lo realiza? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Reportes, registros:

¿Qué informes reporte o informe elabora?

¿Qué informe o reporte recepciona?

¿Qué registro lleva de su control documentario?

Otros:

¿Qué funciones considera deben delegarse a otros puestos?

Responsabilidad: documentos\_\_ decisiones\_\_ personal\_\_ materiales o equipo\_\_

dinero\_\_ contacto con público\_\_ aspectos administrativos\_\_ control de procesos\_\_

Cuestionario a gerencia:

¿Cuál sería para usted la misión y visión de la empresa, y considera que van acorde con la realidad actual de la empresa?

---

¿Cuál son las fortalezas y debilidades de la empresa?

---

¿Considera usted, que sus procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

---

¿La actual organización de la empresa, en su opinión como se encuentra?

---

¿Cuáles son los principales problemas organizativos que se dan actualmente?

---

¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio y estos son destinados a las áreas dónde se necesitan? ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

---

¿Cómo ve los niveles de rentabilidad en la empresa?

---

¿Podría mencionar las estrategias que se siguen en la empresa?

---

¿Cómo se miden los resultados en la empresa?

---

¿Cuáles considera que son los principales factores que impiden tener mayor éxito?

---

¿Se tienen objetivos planteados, estos se están cumpliendo y en qué tiempo?

---

¿Cómo propietario y gerente de la empresa, esto representa alguna ventaja para usted?

---

Cuestionarios para encuesta de personal (cliente interno): cliente interno y clima organizacional; y encuesta al cliente (cliente externo):

## Cliente interno

### ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

Por favor responda la siguiente encuesta teniendo en cuenta su experiencia personal. Marque el número que corresponda a cada ítem, sus respuestas serán tratadas confidencialmente y utilizadas para mejorar el funcionamiento interno de La Empresa. Gracias.

Para responder, tenga en cuenta la siguiente notación:

(1) Muy Satisfecho; (2) Satisfecho; (3) Parcialmente Satisfecho; (4) Insatisfecho

#### 1. DIRECCIÓN DEL ÁREA

	1	2	3	4
Existencia clara de un responsable de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas por el responsable de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegación de funciones claras en el área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inclusión y participación del personal en la toma de decisiones del área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retroalimentación en el área sobre aspectos que afecten el desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. ÁREA DE TRABAJO

	1	2	3	4
Planificación y organización del trabajo en el área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medición y retroalimentación sobre su desempeño laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución equitativa de cargas de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de capacidades en el puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. AMBIENTE DE TRABAJO

	1	2	3	4
Colaboración de sus compañeros para sacar adelante una tarea o actividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integración y participación dentro de un equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de expresar sus opiniones en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de estrés generado por la realización de sus actividades diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. CONDICIONES LABORALES

	1	2	3	4
Condiciones ambientales para desarrollar actividades diarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura e instalaciones del área para el desarrollo del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas suficientes y acordes a su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanencia en el puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. COORDINACIÓN

	1	2	3	4
Recepción de información clara y suficiente para desarrollar correctamente su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Claridad y formalidad en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agrupación de actividades por afinidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logro de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existencia de estructura organizacional explícita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de funciones y coordinación con otras áreas de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

	1	2	3	4
Capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frecuencia de aplicación de capacitaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conformidad con el cargo que desempeña actualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento por mejoras en su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en los éxitos y fracasos de la organización (empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. IMPLICACIÓN EN LA MEJORA

	1	2	3	4
Propuesta e implementación de iniciativas de mejora en los procesos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propuesta e implantación de cambios organizacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación clara de aspectos susceptibles de mejora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de las estrategias y objetivos actuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendencia a la mejora en el último año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8. Indique usted, que podría hacer la empresa para mejorar su funcionamiento interno.

1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>

- -

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Le agradecemos completar la siguiente encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar La Empresa.  
Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Gracias

1. Referente a la empresa:

	1. Completamente de acuerdo	2. De acuerdo	3. En desacuerdo	4. Completamente en desacuerdo
¿Siente satisfacción de pertenecer a La Empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en La Empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta usted con las actividades que realiza, a la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo, se quedaría en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Condiciones y medio ambiente

2. Referente a las condiciones en su puesto de trabajo:

	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. En desacuerdo	4. Totalmente en desacuerdo
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El ruido es un factor de riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La limpieza de los ambientes es adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su lugar de trabajo es cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ambiente físico

3. Referente al ambiente físico:

	1. Sí	2. A veces	3. No
¿Tiene espacio suficiente en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su lugar de trabajo presenta una buena distribución?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que cuenta con mobiliario adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su trabajo le demanda esfuerzo físico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Colaboradores

4. Acerca de sus compañeros de trabajo:

	1. Totalmente De Acuerdo	2. De Acuerdo	3. En desacuerdo	4. Totalmente en desacuerdo
¿Se lleva bien con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted, que existen diferencias de trato entre sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Jefe y Superiores

5. Referente a superiores inmediatos:

	1. Sí	2. A veces	3. No
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su jefe es participativo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene usted problemas para comunicarse con su jefe o superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente que rinde cuentas a mas de una persona?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente que escuchan sus opiniones y sugerencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Suele recibir ordenes distintas o contradictoria por mas de un superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Puesto de Trabajo

6. Sobre su puesto de trabajo:

	1. Sí	2. No
¿Su puesto está en relación con su grado académico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sabe usted cuál es el nombre del área donde trabaja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce los objetivos que persigue del departamento o área donde trabaja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene definidas con claridad las actividades que debe realizar en el puesto que desempeña?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce usted cuáles son los procesos que se realizan en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usted cuenta con una descripción clara de los procesos que se realizan en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta usted con algún documento donde se de la descripción de puestos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En el desempeño de su trabajo, suele darse duplicidad de funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha tenido problemas por modificaciones en sus actividades de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Presenta interrupciones en el desarrollo de sus actividades laborales, que han afectado su desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta con documentos formales que sirvan de guía en el desarrollo de sus actividades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Remuneración

7. Referente a su sueldo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su sueldo está por encima del mercado laboral actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su sueldo considera sobretiempos laborales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su sueldo va acorde con los sueldos que hay en La Empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que el sueldo percibido se ajusta situación económica de La empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de La empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cómo considera la organización actual de la empresa?

- ☐ Muy buena  
☐ Buena  
☐ Regular  
☐ Mala  
☐ Pésima



## Ciente externo

### ENCUESTA AL CLIENTE

#### Ayúdenos a mejorar

Por favor, brinde un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para reconocer si se siente a gusto en general con la empresa, tomar medidas correctivas y realizar mejoras en La Empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por La Empresa.

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los artículos que comercializa La Empresa?

- ☐ Menos de un mes  
☐ Entre uno y seis meses  
☐ Entre seis meses y un año  
☐ Entre uno y cinco años  
☐ Más de cinco años

2. ¿Con qué frecuencia solicita los artículos que comercializa La Empresa?

- ☐ Una vez a la semana  
☐ Dos o tres veces al mes  
☐ Una vez al mes  
☐ Una vez cada seis meses  
☐ Menos de una vez al año

3. ¿La variedad de artículos que le ofrece La Empresa es para usted?

- ☐ Buena  
☐ Normal  
☐ Regular  
☐ Mala

4. Desearía recomendar algún servicio o artículo que le gustaría que La Empresa ofreciera:

#### Satisfacción general

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con La Empresa?

- ☐ Completamente satisfecho  
 ☐ Satisfecho  
 ☐ Insatisfecho  
 ☐ Completamente insatisfecho

6. En comparación con otros centros de distribución ferretero, La Empresa es:

- ☐ Mucho mejor  
☐ Algo Mejor  
☐ Más o menos igual  
☐ Algo peor  
☐ Mucho peor  
☐ No lo sé

#### Intención de compra y recomendación

7. ¿Adquirirá los artículos que ofrece La Empresa de nuevo?

- ☐ Seguro que sí  
☐ Probablemente sí  
☐ Puede que sí, puede que no  
☐ Probablemente no  
☐ Seguro que no

8. ¿Recomendaría usted La Empresa a otras personas?

- ☐ Sí  
 ☐ Probablemente  
 ☐ No

#### Satisfacción atributos

9. Por favor, valore los siguientes atributos de La Empresa.

Grado de importancia para usted: Muy importante, importante, no importante

En relación a lo que brinda La Empresa: Muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo.

	Grado de importancia al comprar:	En relación a lo brindado por la empresa:
Las instalaciones	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relación calidad precio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad de los artículos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proceso de compra	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proceso de pago	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio postventa	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. Los precios que maneja La Empresa teniendo en cuenta otras empresas similares, son:

- ☐ Elevados  
☐ Iguales  
☐ Competitivos  
☐ Bajos

11. Los tiempos de entrega de los artículos comprados, son:

- ☐ Extensos  
☐ Normales  
☐ Poco extensos  
☐ Nada extensos

#### Recomendación y sugerencias

12. Basándose en su propia experiencia en la atención, ¿Qué caracteriza el servicio brindado?

- ☐ Amabilidad  
 ☐ Trato personalizado  
 ☐ Facilidad de Negociación  
 ☐ Poca empatía  
 ☐ Descortesía

13. ¿Ha tenido usted algún problema con La Empresa ?

- ☐ Sí  
 ☐ No

14. Podría indicar si el problema estuvo en relación a:

- ☐ Variación de precio acordado  
☐ Dificultad de atención al pedido  
☐ Entrega de recibos/documentación  
☐ Discrepancias con los vendedores  
☐ Incumplimiento de orden de compra  
☐ Otros

¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- ☐ Sí, fueron resueltos por gerencia o sus colaboradores  
☐ Sí, fueron resueltos, pero con dificultad  
☐ No

15. ¿Existe algo que le gustaría recomendar a La Empresa, que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, diga de que se trata:

## Apéndice B: Factores de análisis externo

### 1.- Panorama del Sector Comercio y la Construcción

**Descripción del factor:** El sector construcción es un motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento, es gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública (...) Las expectativas de crecimiento del sector construcción, para el 2015, fueron de alrededor de un 3%, muy similar al incremento del PBI total (2015, 27 de mayo, La Republica, p. 14).

**Tabla B 1**

*PBI por Sectores*

<b>Producto Bruto Interno por Sectores</b> (Var. % real)							
	Peso Año Base 2007	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016-2018
Agropecuaria	6,0	1,4	2,5	3,3	3,5	3,9	3,6
Agrícola	3,8	0,2	2,1	3,4	3,8	4,3	3,9
Pecuaria	2,2	3,3	2,9	3,0	3,0	3,2	3,1
Pesca	0,7	-27,9	13,1	17,5	7,2	6,6	10,4
Minería e hidrocarburos	14,4	-0,8	4,3	10,8	7,7	5,0	7,8
Minería metálica	12,1	-2,1	4,9	12,7	8,6	5,7	9,0
Hidrocarburos	2,2	4,0	2,5	4,4	4,2	2,4	3,6
Manufactura	16,5	-3,3	2,2	3,7	4,3	4,7	4,2
Primaria	4,1	-8,7	5,0	6,5	5,5	5,2	5,8
No primaria	12,4	-1,0	1,2	2,8	3,8	4,5	3,7
Electricidad y agua	1,7	4,9	5,2	5,4	5,6	5,8	5,6
Construcción	5,1	1,7	3,0	4,2	5,5	5,5	5,1
Comercio	10,2	4,4	4,7	5,1	5,3	5,5	5,3
Servicios	37,1	5,8	5,5	5,5	5,7	5,8	5,7
PBI	100,0	2,4	4,2	5,5	5,5	5,5	5,5
PBI primario	25,2	-2,3	4,1	8,4	6,3	4,8	6,5
PBI no primario <sup>3</sup>	66,5	4,8	4,4	4,9	5,4	5,6	5,3

Nota Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2016).

Producto bruto interno. Recuperado el 4 de abril de 2016 de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf).

Según el diario Gestión de fecha 22 de octubre de 2015, señaló que para el 2016 se convocará y ejecutarán proyectos de saneamiento por S/. 1,300 millones, informó el viceministro de Construcción y Saneamiento, Juan Haro. En este año, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) culminará la convocatoria para la ejecución de proyectos de inversión en agua y saneamiento por la misma cantidad. ...; así mismo este diario con fecha 23 de marzo de 2016 sostuvo que el BCRP mantuvo su proyección de crecimiento del PBI en 4.0% para este 2016 y 4.6% para el 2017.

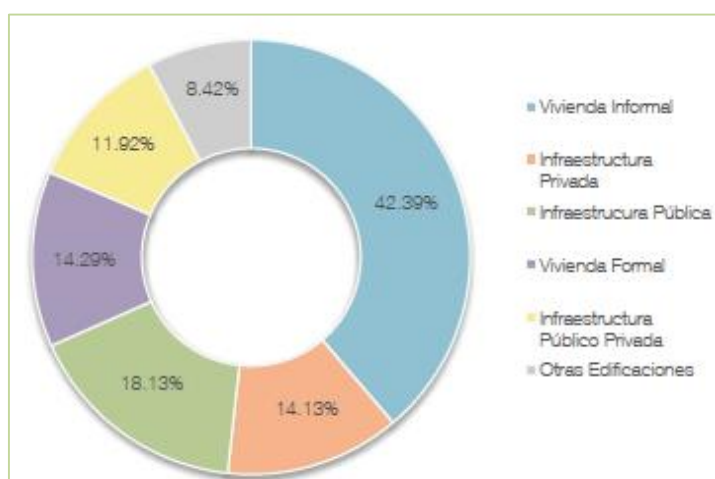
Si bien el sector comercio es considerada la segunda actividad más dinámica, después del sector construcción, se proyecta que su crecimiento para el 2016 lograría una

recuperación de 4.1%, estimó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

“Esperamos que el sector comercio y específicamente el retail evolucione positivamente en 2016, a pesar de la actual desaceleración económica, por el impulso que inyectaría la inversión realizada y esperada en el sector, y la ligera mejora de la economía estimada para el 2016”, señaló César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP de la CCL.

Cabe señalar que la octava edición del Informe Económico de la Construcción (IEC, 2016, p.6), publicación del Instituto de la Construcción y el Desarrollo-ICD de la Cámara Peruana de la Construcción CAPECO informa que:

Las empresas del sector construcción entrevistadas señalaron que el crecimiento de sus operaciones en el primer bimestre del presente año, fue menor (+0.98%) al que ellas esperaban alcanzar (+1.48%), de acuerdo a lo registrado en la anterior medición...Un 55% de los encuestados sostuvo que su nivel de facturación crecería entre marzo y abril del 2016: 75% de los promotores, 50% de los constructores y 39% de los proveedores. Cabe mencionar que un 21 % de los entrevistados esperan que sus ventas no varíen (34% de los proveedores, 18% de los constructores y 12% de los promotores) y el 24% restante indicó que su facturación se reduciría (32% de los constructores, 27% de los proveedores y 13% de los promotores).



*Figura B 1.* Perspectivas del desempeño en los tipos de construcción en 2016

Nota Fuente: Encuesta de expectativa del IEC CAPECO

Para LA EMPRESA SA, esta información resulta indispensable para su desarrollo como proveedor de mayoristas, minoristas y entidades estatales. Ha de considerar los datos proporcionados por la cámara peruana de la construcción CAPECO, así como de la cámara de comercio e industria de Arequipa respecto a la inversión en infraestructura. La ejecución del gasto en infraestructura en el 2015 no fue la esperada, pues los ratios se encontraron por debajo de lo logrado en el 2014, esta situación reflejo ineficiencia en la provención de mejores servicios a la población; esperando que el año 2016 el gasto mejore originando una oportunidad de negocio para LA EMPRESA SA.

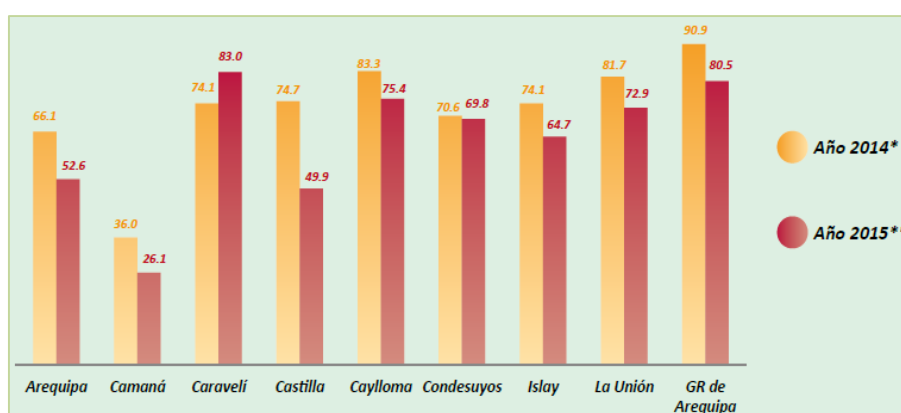


Figura B 2. Avance de la ejecución del Gasto de Capital en porcentaje

Tomado de Consulta amigable – Ministerio de Economía y Finanzas

**Efecto:** Este factor afecta en la promoción y la plaza debido a que LA EMPRESA SA se ha ubicado en un inicio dentro de un entorno sectorial (Arequipa ciudad), pero a su vez, pasado el tiempo se ha visto en la necesidad de involucrarse con el entorno del sector regional, llevando a la empresa a un mayor crecimiento. El no tener en cuenta variables como las expuestas anteriormente, ha llevado a gerencia a tomar decisiones de comercialización de resultado inmediato sin las consecuencias en el mediano y largo plazo, para la empresa el enfoque ha sido desenvolverse en el entorno de manera tal que se realicen las acciones que involucran el cumplimiento de su objeto empresarial, sin pensar en el manejo de funciones inmersas en una gestión adecuada. Por lo tanto, LA EMPRESA SA, al encontrarse ubicada en el sector comercial, en el rubro de distribución de artículos de ferretería, implica tanto al sector comercial como al de construcción ya que estos le afectan directamente en el desarrollo de sus actividades y le generan oportunidades.

**Influencia:** Muy Positivo

## 2.- Riesgo país de Perú bajó a 184 puntos básicos (pbs)

**Descripción del factor:** El Riesgo país es una medida que incluye tanto el estudio del riesgo soberano, riesgo político y riesgo de transferencia<sup>3</sup>, en este sentido el hecho que involucre una disminución resulta en una situación positiva, fomentando la inversión extranjera y por ende una economía atractiva; al ser LA EMPRESA SA una empresa que importa un margen considerable de los bienes que ofrece, esto resulta ser beneficioso debido a que la empresa proveedora no verá un riesgo alto y la incapacidad por parte de la empresa para hacer frente al pago de la deuda por alguna disposición legal que impida carecer de la divisa usada en la transacción (riesgo de transferencia).

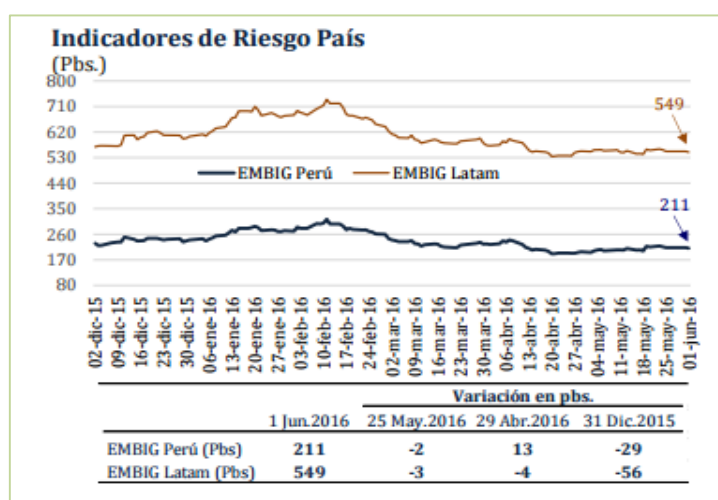


Figura B 3. Indicadores de Riesgo País

Fuente: Banco central de reserva del Perú, resumen informativo semanal N° 21, 3 de junio de 2016.

La variación de 211 (Pbs) a 184 (Pbs) se muestra en el mes de julio de 2016, la comparación del país respecto a los 549 (Pbs) del EMBIG Latinoamérica, lo coloca en una posición atrayente de inversiones.

**Efecto:** el precio se vería favorecido debido a que se contaría con un proveedor que ofrecerá la venta de sus productos en un margen conocido, el producto se mantiene debido a que se contará con el stock necesario para la venta, la promoción se favorece mediante afianzamiento de vínculos con proveedores o la búsqueda de nuevos sin temor al rechazo por el riesgo percibido, permitiendo obtener promociones.

**Influencia:** Positiva

<sup>3</sup> Para tener mayor claridad respecto a los términos tratados buscar: Calificaciones de crédito y riesgo país

### 3.- Crecimiento del PBI

**Descripción del factor:** El BCRP señala que: “El PBI local registró un crecimiento de 3,9 por ciento en el primer cuatrimestre de 2016, impulsado principalmente por los sectores primarios, los cuales se expandieron en 7 por ciento. Con ello, el presente Reporte de Inflación mantiene la tasa de crecimiento del PBI en 4,0 por ciento para el año 2016. La presente proyección contempla un mayor crecimiento del gasto público, lo que se compensa con una caída en la inversión privada explicada básicamente por la ejecución del primer trimestre. Para los años 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4,6 y 4,2 por ciento, respectivamente. Este crecimiento será impulsado principalmente por los sectores primarios. Hacia 2018 se prevé un mayor ritmo de crecimiento de los sectores no primarios impulsados por el crecimiento de la construcción (por los proyectos de infraestructura) y la recuperación de la manufactura no primaria (por mayor demanda externa y la recuperación de la inversión privada)”.

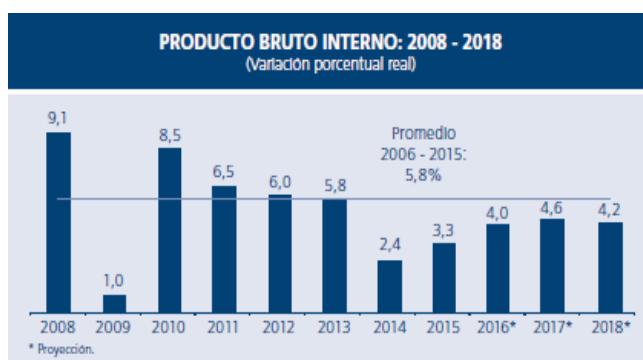


Figura B 4. Producto Bruto Interno (variación porcentual real).

Fuente: BCRP, Síntesis Reporte de inflación, junio 2016.

**Efecto:** como se había mencionado al impulsarse el sector construcción, las posibilidades de aumento de demanda de los artículos distribuidos por LA EMPRESA SA, sería mayor por ende se mejoraría la plaza, existiendo más proyectos de infraestructura.

**Influencia:** Positiva

### 4.- Disminución de la inflación

**Descripción del factor:** el Reporte de Inflación de junio de 2016, señala que los riesgos al alza de la proyección de inflación se han ido revirtiendo. En particular, el efecto inflacionario de la depreciación monetaria se ha moderado y las expectativas de inflación se vienen reduciendo gradualmente, observándose la reducción del 4,5 % en febrero a 3,5% en mayo de 2016.



Figura B 5. Expectativas de inflación a 12 meses

Fuente: "Síntesis reporte de inflación, junio 2016", BCRP

**Efecto:** La capacidad adquisitiva de las personas se verá favorecida y por ende se mantendría las ventas en LA EMPRESA SA, manteniendo relativamente constantes sus precios.

**Influencia:** Positiva

#### 5.- La tasa de interés de referencia nominal crece

**Descripción del factor:** Según el reporte de inflación, emitido por el BCRP, para junio de 2016, la tasa de referencia nominal se encuentra en 4,25 por ciento desde el mes de marzo.

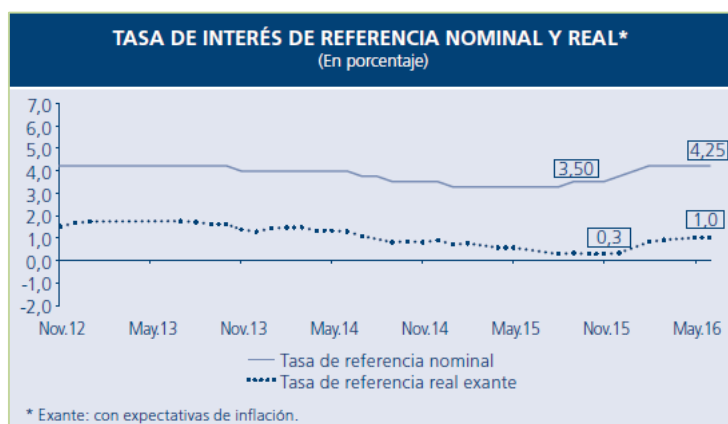


Figura B 6. Tasa de interés de referencia nominal y real

Nota Fuente: "Síntesis reporte de inflación, junio 2016", BCRP

**Efecto:** como se observa la tasa de interés real se encuentra referencialmente en 1% otorgando dicha referencia a la tasa de interés interbancaria, lo cual influye en el precio de las operaciones crediticias, siendo LA EMPRESA SA, una empresa que maneja su

dinero en entidades bancarias espera percibir una tasa de retorno, en este sentido el riesgo de su inversión o mantener su dinero en las entidades disminuye.

**Influencia:** Positiva

#### ***6.- Programa de apoyo para PyMES***

**Descripción del factor:** En los últimos años se han venido desarrollando distintos programas de apoyo para la Pymes en el Perú, Según López A y Hong T (s.f.): el Programa de Compras del Sector Público por la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), el programa de capacitación basado en vales para micro y pequeñas empresas (BONOPYME), el programa de apoyo a la internacionalización (PAI), los dos primeros programas mencionados tratan de otorgar beneficios a las Pymes, en el primero, el gobierno reservaría el 40 por ciento de la adquisición pública de bienes y servicios para las micro y pequeñas empresas, y el segundo va dirigido a aumentar la productividad de las Pyme facilitando el acceso a la asistencia técnica y la capacitación a través de un sistema de vales para diagnóstico, capacitación y asistencia técnica.

**Efecto:** La existencia de mencionados programas resulta beneficioso al servicio (producto), debido a que LA EMPRESA SA, lograría aumentar la mejora de los procesos y del personal, repercutiendo de manera considerable en los gastos anuales de la empresa.

**Influencia:** Positiva

#### ***7.- Alza de tipo de cambio para el dólar desde 2015***

**Descripción del factor:** La tasa de cambio ha ido en aumento reportando una variación considerable a partir de noviembre de 2015, con una tasa nominal interbancaria de venta promedio de S/. 3.339 siendo en febrero de 2016 donde se registró la mayor alza con S/. 3.508, en los meses de marzo a junio oscila en S/.3.3 aproximadamente según el BCRP (2016).

**Efecto:** Siendo el dólar una de las principales divisas de transacción, LA EMPRESA SA no es ajena a su uso debido a que es el medio de pago de los artículos adquiridos mediante importación y compra a principales proveedores al interior del país, originando una variación considerable en los precios finales de venta.

**Influencia:** Negativa



### 8.- Incremento de la población en la ciudad de Arequipa

**Descripción del factor:** la población del departamento de Arequipa, ha incrementado un 0.95% en como lo indica INEI (2015), variando de 1 167059 habitantes en el año 2005 a 1 341 073 habitantes en el año 2015, este hecho también es atribuido a migraciones internas, incrementado en 1.7% según el Dr. Aníbal Sánchez Aguilar, en la publicación de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

**Efecto:** El incremento de la población supone el aumento por la demanda de vivienda es así que al incremento se responde con nuevas urbanizaciones o pueblos jóvenes que en empiezan construyendo y solicitando artículos de ferretería, conduciendo al aumento de locales ferreteros y al aumento de pedidos para estos productos, resultando favorable para la plaza de LA EMPRESA SA, debido a que parte de su mercado está abocado a minoristas y mayoristas distribuidores de estos artículos ferreteros.

**Influencia:** Positiva

**Tabla B 2**

*Población Total Según Departamentos, 1995-2015*

PERU: POBLACION TOTAL SEGUN DEPARTAMENTOS, 1995-2015 1/					
DEPARTAMENTOS	1995	2000	2005	2010	2015
Perú	23531701	25661690	27803947	29885340	31875784
COSTA					
Callao	681896	773701	868819	961996	1052286
Ica	597503	649332	701000	749422	793752
La Libertad	1341613	1465970	1591126	1710426	1822557
Lambayeque	988233	1093051	1199399	1302641	1400523
Lima	6797650	7475495	8137406	8771928	9365699
Moquegua	135419	147374	159381	170962	181978
Piura	1448474	1545771	1640442	1728510	1809013
Tacna	238653	277188	317308	357086	396174
Tumbes	168764	193840	220053	246211	272112
SIERRA					
Ancash	1014163	1067282	1117892	1162797	1201920
Apurímac	405734	425367	446577	469464	493964
Arequipa	981206	1072958	1167059	1257045	1341073
Ayacucho	517633	521155	527715	537256	548834
Cajamarca	1327075	1411942	1497046	1578145	1653391
Cusco	1090382	1158142	1227068	1294445	1359534
Huancavelica	410225	429645	450573	472177	494781
Huánuco	703401	776727	850981	925654	1000086
Junín	1119277	1190488	1260947	1326316	1386408
Pasco	242878	247872	254823	261429	267169
Puno	1129938	1199398	1270819	1338986	1403855
SELVA					
Amazonas	369105	406060	443622	481936	519973
Loreto	778693	880471	983607	1087581	1192180
Madre de Dios	71636	84383	97417	110618	123871
San Martín	619083	743668	874092	1007850	1143836
Ucayali	353067	424410	498775	574459	650815

1/ Población proyectada al 30 de Junio.

Tomado de INEI, Proyecciones departamentales de la población recuperado el 6 de junio

de 2016 de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm)

### ***9.- Tasa de ocupación en la ciudad de Arequipa***

**Descripción del factor:** La población económicamente activa que se encuentra con empleo ha ido creciendo cada año como lo indican las estadísticas, de este modo se observa que la tasa de ocupación por departamento es de 95.6% para Arequipa, y se otorga un promedio de ingresos mensuales de S/.1429,0 y una tasa de desempleo de 4.4 %, una de las más altas del país (INEI, síntesis estadística 2015, pp. 43-47).

**Efecto:** El aumento de la tasa de ocupación supone la mejora de ingresos para la población, pero la distribución económica no es la misma; la tasa de desempleo sigue siendo considerable, en este sentido LA EMPRESA SA, no ve diferencia alguna en sus ventas con la variación de estas cifras en la actualidad.

**Influencia:** Neutra

### ***10.- Preferencia en la ciudad de Arequipa por adquirir departamentos***

**Descripción del factor:** En la ciudad de Arequipa años atrás se podía observar que gran parte de la población optaba por casa propia, en la actualidad el porcentaje ha cambiado tal como lo indica el presidente del Instituto de la Construcción y el Desarrollo (ICD) de CAPECO, Ricardo Arbulú: "Antes alrededor del 30 % de arequipeños querían una casa propia y el 70 % prefería un departamento, sin embargo, ahora cerca del 95 % de la población desea un departamento propio"

**Efecto:** Al modificarse el estilo de vida de la población Arequipeña, la demanda por viviendas de tipo departamento sugiere el aumento de los lugares de residencia en los que antes solo podía tenerse uno, es así que los proyectos de construcción aumentan así mismo el número de reparaciones y gastos de mantenimiento de los departamentos presupone mayor demanda de artículos ferreteros por lo tanto se aumentaría la plaza para estos artículos.

**Influencia:** Positiva

### ***11.- Políticas del gobierno arancelarias***

**Descripción del factor:** El arancel se definen como tributos o impuesto aplicado a los bienes objeto de importación, es decir, traídos del exterior; en el Perú existen dos tipos de aranceles, ad-valorem y los aranceles específicos, a partir de la combinación de ellos, se genera el arancel mixto; en el 2015 el arancel efectivo ... fue de 1,2%, y en el 2016

(ene-jun) de 1,1%. El MEF señala que esto se debe en parte a los 19 acuerdos comerciales con los principales socios comerciales del Perú, los cuales han eliminado aranceles para el comercio bilateral o han ido reduciendo el arancel.

**Efecto:** Debido a que LA EMPRESA SA, es una empresa con proveedores del extranjero, un porcentaje considerable de los artículos ofrecidos por la empresa provienen de importaciones están se realizan en número de un máximo cuatro al año y por ende el arancel a pagar denota una variación en el precio que no supone un incremento considerable, como en años anteriores.

**Influencia:** Positiva

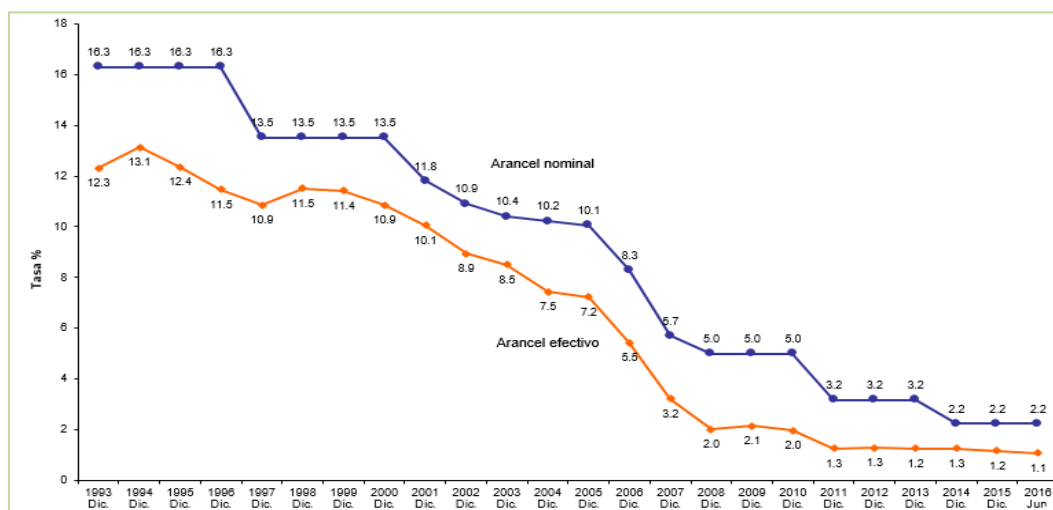


Figura B 7. Evolución Arancel Nominal y Efectivo 1993-2016

Tomado de SUNAT, MEF

## 12.- Disminución del IGV

**Descripción del factor:** El Impuesto General a las ventas (IGV), la SUNAT describe como “un tributo que se paga indirectamente ya que se encuentra gravado en determinadas operaciones económicas”, actualmente se encuentra en un 18% y se espera su disminución al 15 % en el periodo de gobierno 2016-2021.

**Efecto:** Al ser una especulación y no una medida ya tomada, las operaciones realizadas por LA EMPRESA SA, mantienen el margen conocido 18%, de ser una medida gubernamental a tomar estimularía el crecimiento en positivo del país, provocando un dinamismo en el consumo, variación de precios; del mismo modo esto se aplicaría a la reducción del IGV en los procesos de contratación.

**Influencia:** Positiva

### 13.- Regulaciones en la importación

**Descripción del factor:** La importación de productos en el Perú ha ido disminuyendo, esto podría ser una reacción a las disposiciones dadas para la importación de productos, reflejadas en mayor grado mediante el número de tributos a pagar. En junio de 2016, el volumen total de las importaciones FOB descendió en 2,5%.

**Tabla B 3**

*Variación porcentual Exportación e Importación FOB*

Concepto	Real 1/			Nominal			Precios FOB	
	Jun.16 / Jun.15	Ene-Jun16/ Ene-Jun15	Jul.15-Jun.16/ Jul.14-Jun.15	Jun.16 / Jun.15	Ene-Jun16/ Ene-Jun15	Jul.15-Jun.16/ Jul.14-Jun.15	Jun.16 / Jun.15	Ene-Jun16/ Ene-Jun15
<b>Exportación</b>	-12,8	7,9	5,3	-20,3	-3,9	-9,1	-8,6	-10,9
I Productos tradicionales	-12,1	13,3	8,9	-22,7	-2,1	-9,5	-12,1	-13,6
II Productos no tradicionales	-15,1	-5,8	-4,0	-14,3	-7,6	-8,0	1,0	-1,9
<b>Importación (Uso y destino)</b>	-2,5	-1,8	-0,5	-9,2	-8,7	-9,1	-6,9	-7,0
I Bienes de Consumo	-1,0	0,1	3,0	-5,1	-3,4	-1,5	-4,2	-3,5
II Materias Primas y Productos Intermedios	4,5	1,5	2,1	-8,1	-12,2	-15,3	-12,1	-13,4
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	-13,7	-7,4	-6,1	-13,6	-7,7	-5,7	0,1	-0,3

Tomado de Evaluación de las exportaciones e importaciones, Informe técnico N° 8, FOB: junio 2016, p.1

**Efecto:** Siendo LA EMPRESA SA, una empresa que importa productos, esta práctica la viene realizando desde años anteriores, el número de importaciones se ha incrementado siendo mínimo tres por año, el tributo pagado es conocido, si bien la variación de importaciones actuales se puede dar a las disposiciones tributarias, también se debe a motivos externos tanto como la disminución de compra para cada tipo de bien como se ve reflejado, por ende se podría ver afectado el precio debido a los volúmenes de compra y la cantidad de impuesto pagado por ser mayor el número de importaciones anuales.

**Influencia:** Negativa

### 14.- Nivel de tecnología usada por las empresas (PyMES)

**Descripción del factor:** Nuevas investigaciones demuestran que las PyMES con conocimientos en tecnología crearon más nuevos empleos e impulsaron incremento en los ingresos que las PyMES que utilizan poca tecnología, “un reporte sobre impacto económico basado en un proyecto de investigación global encargado por Microsoft y realizado por el Boston Consulting Group (BCG), ...estima que si más PyMEs emplearan el rango completo de herramientas de TI disponibles, incluyendo el software de productividad básico, conexión a Internet y los nuevos servicios basados en la nube, el

ingreso de las PyMES podría crecer y se podrían crear nuevos empleos”. Si bien el estudio fue realizado en otros países, este es un reflejo actual y, tal como lo indica BCG esta relación entre adopción de TI y el crecimiento sería consistente en cualquier otro país.

**Efecto:** Existe una variedad enorme de sistemas de información y canales de comunicación ofrecidos que no están siendo aprovechados por LA EMPRESA SA, otorgando una desigualdad frente a otras compañías y con la actualidad informática que se presenta en cualquier ámbito, si bien se cuenta con un software especializado a sus funciones y acceso a internet, se desaprovecha el uso de demás recursos que dispone como una tecnología que la ayudaría a ser más ágil y flexible; así como para generar ahorros en la empresa, aportando una ventaja a considerar.

**Influencia:** Positiva

#### ***15.- Accesibilidad a proveedores***

**Descripción del factor:** Kotler y Amstrong (2010), definen a los proveedores como: “Aquellos que constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente: proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios” (p. 67). Los proveedores de artículos en el rubro comercial se han seleccionado a lo largo del tiempo, y se ha mantenido dichas relaciones con proveedores nacionales e internacionales; en base a criterios de análisis, tales como, disponibilidad de productos, capacidad de abastecimiento, precio, calidad del producto (certificaciones de garantía), tiempo en el mercado y trato.

**Efecto:** Los proveedores son los ejes primordiales para el rubro comercial de LA EMPRESA SA, que cuenta con relaciones de años de trabajo conjunto con sus principales proveedores, siendo estos de índole nacional e internacional. El efecto repercute tanto en el precio como la promoción, al definir los términos de negocio mediante acuerdo mutuo y conciliación, la dependencia es ambivalente, así que es importante mantener la buena relación que se ha dado a lo largo del tiempo, se trata de encontrar el equilibrio de precio y la rentabilidad para ambas partes, lo que se busca obtener es un buen servicio, trato personalizado, precios accesibles, variedad en artículos de calidad garantizados.

**Influencia:** Muy Positiva

### ***16.- Importancia del volumen de compra a los proveedores***

**Descripción del factor:** El volumen de compra repercute en la consideración de oferta de mejores precios y mantenimiento de las relaciones con el comprador de los productos, identificando a las principales empresas capaces de mantener un volumen de compra considerable y la empresa capaz de abastecer con un volumen de compra esperado

**Efecto:** LA EMPRESA SA, realiza compras en volúmenes considerables y acorde a la demanda y por pedidos, siendo este abastecimiento coordinado y simultáneo, manteniendo el margen de los precios ofrecidos sin variaciones considerables.

**Influencia:** Positiva

### ***17.- Incremento de demanda de PVC como material en los principales artículos***

**Descripción del factor:** El PVC una resina resultante de la polimerización del cloruro de vinilo, es la más versátil de la familia de los plásticos; en este sentido otorga la posibilidad de ser moldeable para la creación de distintos productos, entre ellos artículos de ferretería tales como tubos, conexiones, accesorios y demás; algunas de las principales empresas dedicadas a la producción de artículos de este tipo, según Perú Construye, se han expresado y comentan que sus empresas están en la capacidad de proveer al mercado tuberías y/o accesorios de PVC y CPVC.

**Efecto:** LA EMPRESA SA, es una empresa que distribuye artículos ferreteros de este material y es uno de sus principales artículos de venta, junto a los productos de polipropileno importado en su mayoría, las empresas que expresaron la capacidad de proveer de este tipo de artículos PVC, son proveedores principales de la empresa, por tanto, se pueden negociar el precio de la compra de estos artículos con cada una de ellas.

**Influencia:** Positiva

### ***18.- Nuevos competidores***

**Descripción del factor:** Los competidores que participan en los segmentos de mercado en el cual actualmente se comercializa, conforman un mercado competitivo. En la industria del comercio de artículos ferreteros, el proceso empleado en este rubro es similar, en términos generales; las principales diferencias radican en tecnología empleada, forma de realizar procesos, diseño organizacional, estrategia usada y la periodicidad de las ventas.

La gran cantidad de empresas que conforman el rubro, se presentan como pequeñas empresas y en la mayoría microempresas y en proceso de formalización; dichas empresas en su mayoría se encargan de la venta al por menor de artículos de ferretería.

De otro lado las grandes empresas retail que se han abierto mercado en Arequipa han capturado gran parte del mercado local, como mercado de mejoramiento del hogar, si bien este parece no reflejarse en alto grado en Latinoamérica, si se ve un gran avance en comparación con tiendas por departamento.

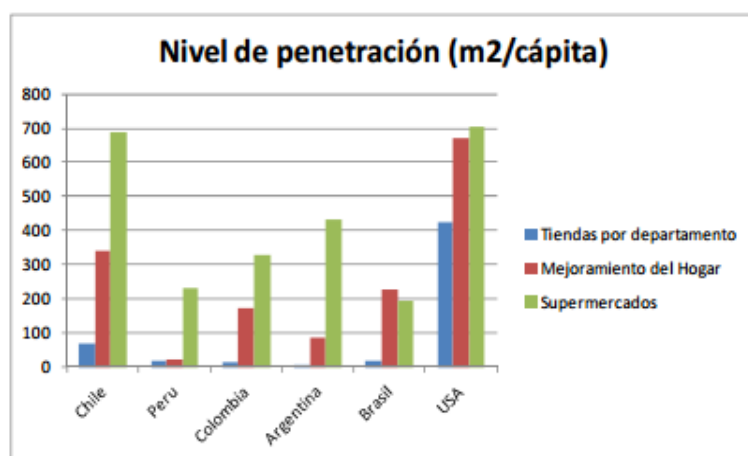


Figura B 8. Análisis del sector retail, julio 2015

Tomado de Reportes corporativos Cencosud / Elaboración: Equilibrium

**Efecto:** La aparición de mayor número de ferreterías dedicadas a la venta al por menor, significaría un incremento en la plaza para LA EMPRESA SA, debido a que la empresa cuenta con una base de cliente existente que mantienen las ventas esperadas al año, esto significaría una ampliación de base de clientes, a su vez el ingreso de Maestro y Sodimac a la ciudad si bien reflejó un peligro, si bien en la Figura B8, se observa el margen de tiendas de mejoramiento del hogar, incluso este mismo se supo manejar convirtiéndose la empresa, en un proveedor del centro retail, esto se ha perdido en los años, por lo que se tendría la facultad de iniciar negociaciones, de ser el caso; LA EMPRESA SA se enfoca en mantener la venta en su cartera de clientes y mantener su participación en el mercado. El volumen de ventas netas referidas al tipo de empresa minorista representa un porcentaje de 78%, pero dejan 25% aproximadamente para los ingresos totales en la empresa.

**Influencia:** Neutro

### ***19.- Rivalidad de competidores***

**Descripción del factor:** La falta de diferenciación y adición de valor es una desventaja al manejar similitud en el servicio y mercadería ofertada la opción de elección entre empresas se ve reducida a parámetros de fidelidad del cliente y precios, como se ha expresado la competencia en el mercado es fuerte y se puede percibir fenómenos de atomización en el rubro, pero más referido a empresas minoristas, se puede notar que el ingreso no ofrece barreras altas y por ende las inversiones para empezar un negocio similar no es cuantiosa, la rivalidad en términos de intereses en el sector público puede surgir a efecto de intentar cumplir con los requisitos mínimos expuestos en los reglamentos del proceso para su participación en el.

**Efecto:** La rivalidad entre empresas crece cuando esta va relacionada al grado de importancia o de interés que tiene el negocio para ser proveedor de insumos para el estado, las empresas dedicadas a esta práctica en la ciudad de Arequipa, solían ser pocas, debido al poco conocimiento en el tema y a los requisitos exigidos en las bases de participación, debido a los años de participación en este tipo de proceso de contrataciones con el estado LA EMPRESA SA, ha sabido cómo hacer frente a la situación y mantenerse, pero las nuevas disposiciones expresadas en la nueva ley de contrataciones del estado, hacen que las barreras de ingreso a esta práctica sean menores; por ende el número de empresas interesadas en dedicarse a esta labor está en aumento, disminuyendo la plaza y perjudicando el precio.

**Influencia:** Negativo

### ***20.- Acceso al sector Público***

**Descripción del factor:** Esta presencia se pone de manifiesto, a partir de las múltiples actividades y participación activa en todos aquellos aspectos cercanos al desarrollo de la Región sur del país, a través de la participación en contrataciones con el estado LEY N° 30225., en sus distintas modalidades.

**Efecto:** La participación en estas licitaciones (contrataciones con el estado), por parte de la empresa, le ha valido la creación de un nuevo nicho de mercado, en el cual invierte recursos considerables, representando un margen de ventas cercano al 40% de su total de ventas netas anuales.

**Influencia:** Muy Positiva



### ***21.- Productos altamente sustituibles***

**Descripción del factor:** El sector de mejoramiento del hogar y/o comercio de artículos ferreteros, cuenta con un gran número de productos variables tanto en calidad como en precio; la poca afinidad por las marcas y el ingreso de productos chinos al mercado, como la existencia de imitaciones o falsificaciones de productos reconocidos, hacen que se encuentre una gran variedad de un mismo tipo de producto en el mercado.

A su vez al no existir una norma técnica con especificaciones para uso tato en el ramo de la construcción como en la de fabricación hacen posible el ingreso de este tipo de mercancías; originando cuatro tipos de empresas: “empresas que ofrecen productos Premium. El segundo grupo está comprendido por empresas que ofrecen sus productos a un menor precio tratando de llegar a cumplir la norma. El tercero compuesto por las compañías informales que venden baja calidad sin ningún tipo de garantía; y el último grupo conformado por los falsificadores” (Perú construye, pp.118.119).

**Efecto:** Esto repercute desfavorablemente a LA EMPRESA SA, puesto que aunque se tengan clientes que cuentan con fidelidad a determinadas marcas, estos pueden caer en la compra de productos similares, debido a la baja inversión que les supone su comercialización por los costos y el material empleado, pero a la vez generan un riesgo a lo largo del tiempo, la calidad de productos que oferta la empresa es un requisito clave y por el cual se diferencia y hace posible el cumplimiento de estándares para su participación en los procesos públicos y a su vez garantizan el producto vendido.

**Influencia:** Negativa

### ***22.- Simplificación de trámites administrativos para creación de empresas***

**Descripción del factor:** Para ingresar a este tipo de rubro comercial, la barrera de entrada en inversión es baja. No obstante, el crecimiento dentro del rubro es más complejo, debido a que es preciso invertir montos en recursos para poder mantener a la empresa de manera reconocida en el sector. Actualmente las barreras para crear empresa han disminuido, según presidencia concejo de ministros “INTERMESA, desde el 2006 a la fecha se han implementado una serie de experiencias de simplificación de trámites en municipalidades provinciales y distritales de 12 de las 25 regiones” entre ellas Arequipa. Además, se vienen dando pautas para mejorar la formalización de las empresas en el país, del mismo

modo, se pretende la recuperación de la confianza en la gestión administrativa municipal, ya que en el segundo trimestre del año 2009 las municipalidades del país generaron 73% de trabas y sobre costos; lo que se pretende es crear una situación atractiva que estimulen la actividad empresarial.

**Efecto:** El ingreso de nuevas empresas dedicadas al mismo negocio llevado por LA EMPRESA SA, es algo que se ha ido suscitando a lo largo del tiempo, por ende, se tiene la experiencia para hacerle frente, sin embargo, el hecho de incursión de nuevas empresas que cuenten con mejor capacidad organizativa y planeación, hacen que la situación se torne desfavorable pues implica su presencia en el mercado por un tiempo indeterminado, aumentando la competencia.

**Influencia:** Negativo

### ***23.- Diferenciación obtenida por competidores***

**Descripción del factor:** La diferenciación del producto en aspectos formales es mínima, la diferenciación se basa principalmente en aspectos de importancia del servicio para el cliente, es decir, realizando la entrega de la mercancía de forma oportuna a los centros de distribución, entidad estatal o punto de entrega asignado y la calidad de la cobertura. La rentabilidad por este concepto es baja, sin embargo, genera beneficios desde el punto de vista de la diferenciación, dado que se presenta el momento para poder fortalecer la identidad de la empresa expresado en el valor agregado.

**Efecto en las 4ps:** LA EMPRESA SA, cumple con los estándares esperados del producto, de modo que el producto entregado cuenta con la garantía respectiva, pero no hace uso de ello para poder establecer una diferencia clara, puesto que otras empresas también pueden contar con el mismo producto, procuran una diferencia distintiva; ofreciendo un producto con valor percibible por el cliente final.

**Influencia:** Negativa.

### ***24.- Grado de dependencia de servicios complementarios o de apoyo***

**Descripción del factor:** Principalmente existe dependencia de servicios por el tipo de transporte para la mercancía a distribuir, la mayoría de veces este servicio es más económico por medio de outsourcing. Además, la dependencia de transporte de productos de un país a otro, y entre ciudades, demanda un costo por volumen de transportado.

**Efecto en las 4ps:** El servicio de transporte de los artículos de ferretería para LA EMPRESA SA, es esencial, si bien este costo puede ser incluido en el precio del producto o representar un pago aparte; el grado de dependencia es alto la mercadería la mayor parte del tiempo es entregada en obra y /o local comercial por ende el uso de este medio es frecuente, si bien cuenta con transporte propio este es usado para entregas menores no para ventas de volúmenes considerable de mercancía; así mismo se hace uso del transporte marítimo para la compra de artículos provenientes del extranjero y de transporte terrestre de carga pesada para el traslado entre ciudades; el uso de estos medios es conocido por la empresa, resultándole mejor la realización de outsourcing para la realización del transporte.

**Influencia:** Neutra

#### ***25.- Poder de negociación de clientes:***

**Descripción del factor:** Los clientes son la base para que un negocio se mantenga, si a estos se le impusiera los términos, dejarían de comprar y buscarían al mejor ofertante; este aspecto tiene muchos altibajos, ya que existen artículos que son necesarios y de fácil rotación con el cual la empresa vendedora puede poner ciertas condiciones frente al cliente, pero en artículos de ferretería de poca rotación y fácil sustitución, el cliente establece la mejor opción de compra, por lo tanto ofrecer un servicio y artículos con los cuales el cliente se sienta identificado, valore y represente la mejor opción, creando confianza y fidelizando al cliente.

**Efecto en las 4ps:** Como se ha ido mencionando LA EMPRESA SA, presenta una base de clientes estable a lo largo del tiempo y con los cuales mantiene trato, mostrando capacidad de negociación con ellos y llegando a acuerdos para la venta de los productos, ofreciendo promociones; del mismo modo cuando ingresan nuevos clientes estos son captados con precios atractivos y que en general se intentan mantener por largos periodos y según el volumen de venta para generar lazos con el cliente. A su vez la empresa, tiene como cliente a entidades públicas, y para poder seguir manteniéndose debe presentar flexibilidad de precios, acorde al monto establecido por la entidad; la venta a mayoristas y minoristas, representa un trato directo, mas no con la entidad estatal.

**Influencia:** Neutra

## Apéndice C: Factores de análisis interno

### 1.- Manejo (dirección) en el área de trabajo

**Descripción del factor:** El área en el que los colaboradores se encuentran no se encuentra definida, el personal desconoce el responsable del área; la persona que asume el rol, no se muestra involucrado con la resolución de los problemas y la delegación de funciones, la decisión que toma no es influenciable, no da una retroalimentación o respuesta a aquellos aspectos que afecten el desempeño del personal. La dirección de áreas es asumida por el gerente general, el cual se enfoca en solucionar el problema. A su vez el mismo tiene la sensación de su requerimiento en un 100% para tomar decisiones, esto en un comienzo tomaba como algo bueno al sentir un buen control sobre todo lo que se realizaba, pero con el paso del tiempo ha resultado abrumador.

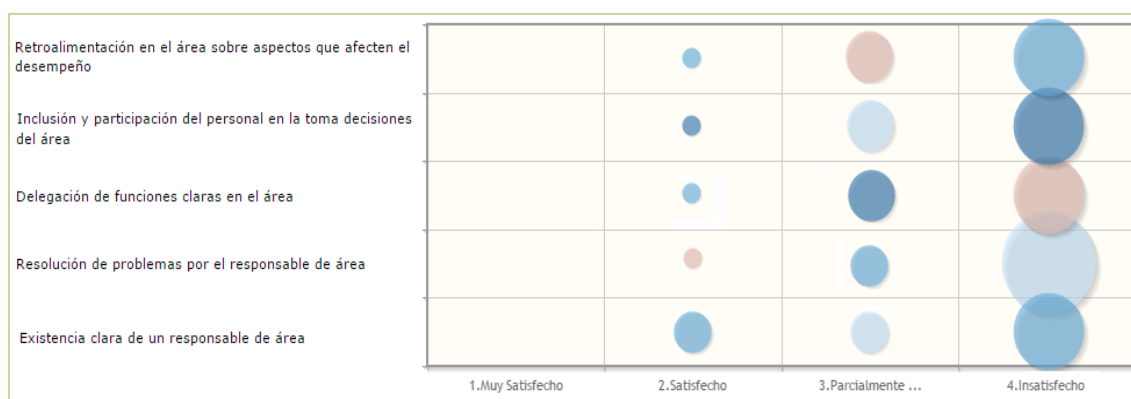


Figura C 1. Satisfacción referente a la dirección en el área de trabajo

Adaptado de Encuesta cliente interno.

**Efecto:** Esto afecta el producto (servicio) ofrecido, el mantener un rango de insatisfacción amplio en algunos empleados, ya que debido a esta situación hace que se presenten conflictos internos.

**Influencia:** Negativo

### 2.- Recurso organizacional deficiente

**Descripción del factor:** En cuanto a la organización general de la empresa esta se ha mantenido desde su fundación. La empresa no posee sistemas formales de planeación, control y coordinación de objetivos y actividades. Actualmente las labores de planeación son realizadas a diario, no existe un plan formal, el control es llevado por el mismo Gerente General, de forma empírica, sin recursos informáticos que lo soporten.

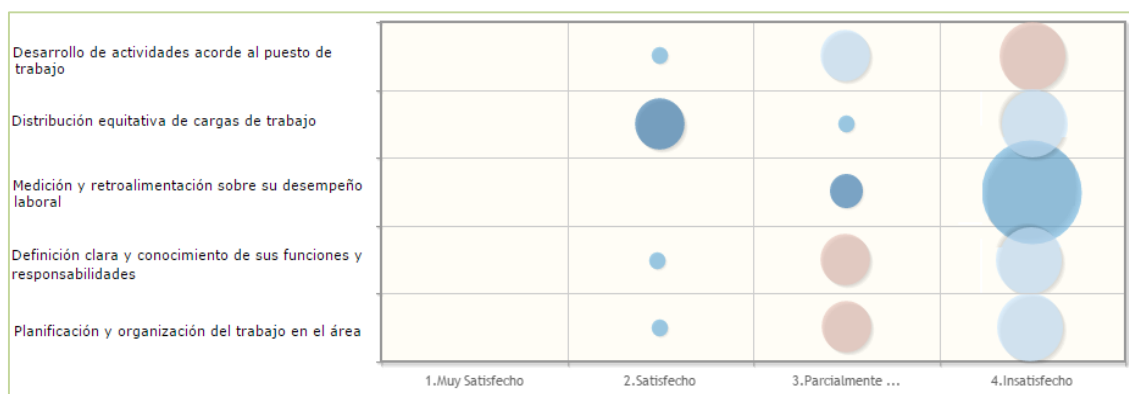


Figura C 2. Respecto a la organización del área

Adaptado Encuesta cliente interno

La coordinación es realizada a diario, basada en la experiencia de gerencia general que siente esto como una fortaleza, el “know how”, es un soporte para los colaboradores de la empresa, pero este limita su posibilidad de incurrir en nuevas opciones, no obstante, gerencia considera que se ha presentado desorganización en el cierre de algunas ventas, que el tema organizacional se ha salido de control debido al crecimiento de los últimos años, pero aun así considera que posee una organización buena, situación que no es compartida por algunos colaboradores. Como se menciona las decisiones son tomadas únicamente por gerencia, razón por la cual la solución a problemas de pequeña y gran envergadura se ve centralizada y presenta demoras; ocasionando que las actividades laborales se centren primero en la resolución del problema, otros factores que ocasionan una deficiencia organizacional son el escaso pensamiento estratégico, mentalidad orientada al corto plazo, el cumplimiento de funciones no de los resultados, la dificultad para la delegación, la insuficiente profesionalización de la gestión, escaso hábito de aprendizaje continuo, exceso de carga laboral y ausencia de puestos definidos.

**Efecto:** Esto afecta el servicio interno, ante la muestra de insatisfacción de los colaboradores de la empresa, obstaculizando el desarrollo de sus actividades.

**Influencia:** Muy negativo

### 3.- Microclimas laborales

**Descripción del factor:** En La Empresa se han presentado dos ambientes laborales uno en el cual personal que lleva laborando en la empresa desde sus inicios mantienen una buena relación de comunicación, amistad y constituye una fortaleza por parte de gerencia.

Y por otro, se tiene conocimiento que retener al talento humano se ha visto en dificultad, e incluso personal con largo tiempo laborando presenta insatisfacción por las diferencias presentadas. Gerencia intenta realizar acciones de integración con la que se pretende estimular la participación de los colaboradores, que conduzca a generar entornos agradables para mejorar las relaciones laborales y personales entre los miembros. Es resaltable que en el grupo que presenta insatisfacción se determina que existe personal valioso para la empresa tanto para realizar los procesos operativos, como para la organización (administración) de la empresa.

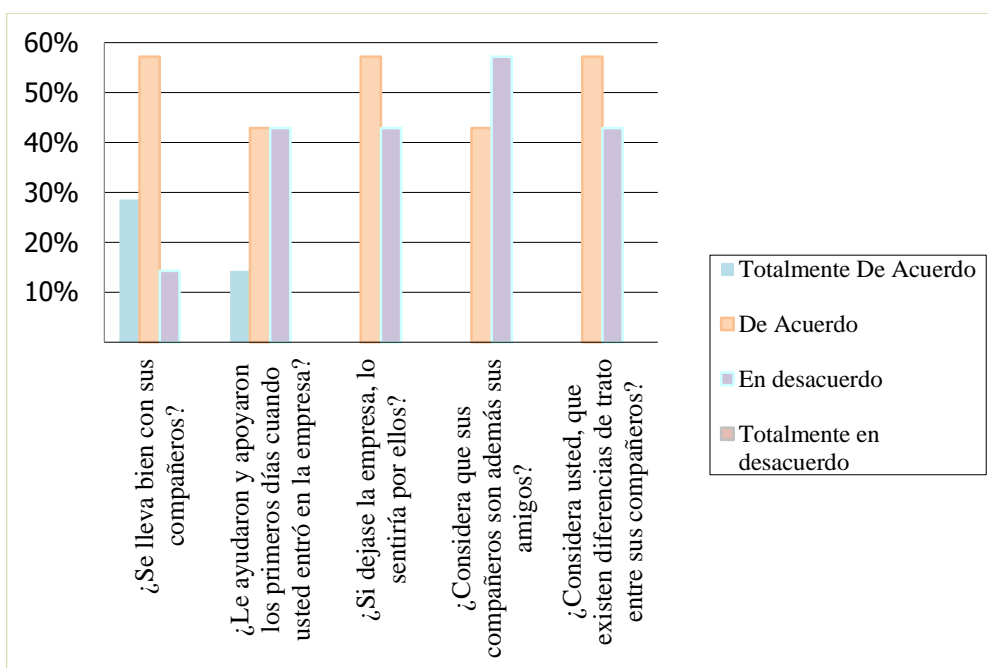


Figura C 3. Respecto a los compañeros de trabajo  
Adaptado de Encuesta clima organizacional

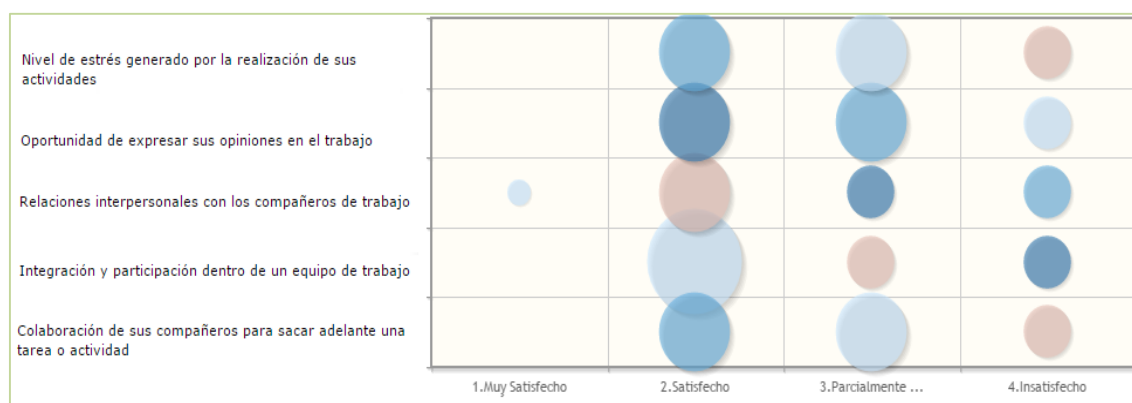


Figura C 4. Ambiente laboral

Adaptado de Encuesta clima organizacional

**Efecto:** Esto no es favorable para el producto (servicio), si parte del personal considera que no le es agradable el clima laboral, no tendrá el mejor de sus desempeños, realizando sus actividades por obligación, por otra parte, expresar que esto representa una fortaleza por parte de gerencia es desalentador, pues es de notar, que no se conoce el sentir del personal y por ende no es valorado. La empresa como se ha mencionado consta de 9 colaboradores ante ello, el manejo del personal, su estabilidad laboral debe ser un pilar de aprecio y apoyo para que se vuelva la fortaleza esperada.

**Influencia:** Negativo

#### ***4.- Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente***

**Descripción del factor:** Una de las circunstancias más graves que se observa en la empresa es la falta de organización al momento de realizar los procesos, estos no se encuentran claramente definidos y el modo en el que se realizan varía según el personal a cargo. Los procesos que se llevan a cabo en los diferentes puestos no se han normalizado, documentado, ni estandarizado, llevando a los colaboradores de la empresa a trabajar con base a su experiencia y que generan inconvenientes por pérdidas de información y/o material, formas incorrectas de realización de tareas en la empresa, confusión en la realización de determinadas labores, desconocimiento de los procesos y descoordinación en las labores.

Por otra parte, la gestión de documentos no cumple un ciclo u orden pudiendo presentarse pérdidas de los mismos, su creación, revisión, difusión, utilización, almacenamiento, cae en responsabilidad de una persona; dando un cúmulo de papeles que carecen de valor.

El logro de objetivos es medido acorde a las ventas generadas, no se poseen objetivos definidos como tales o no son conocidos, excepto por gerencia.

La agrupación de las actividades que realiza cada trabajador es considerada acorde al tiempo trabajando en la empresa, dando facilidades a aquellos que llevan tiempo en ella, y delegando estas actividades a otro colaborador que pueda realizarla en ese momento. La inexistencia de una estructura organizacional explícita, hace desconocidas las funciones específicas de otras áreas, y por ende se aprecia un patrón de disculpa repetitivo ante la excusa de “eso no me correspondía realizar”. Fomentando la tardanza en el cumplimiento del proceso otorgado, reportando descoordinación y tomando una medida correctiva rápida ante alguna dificultad presente.

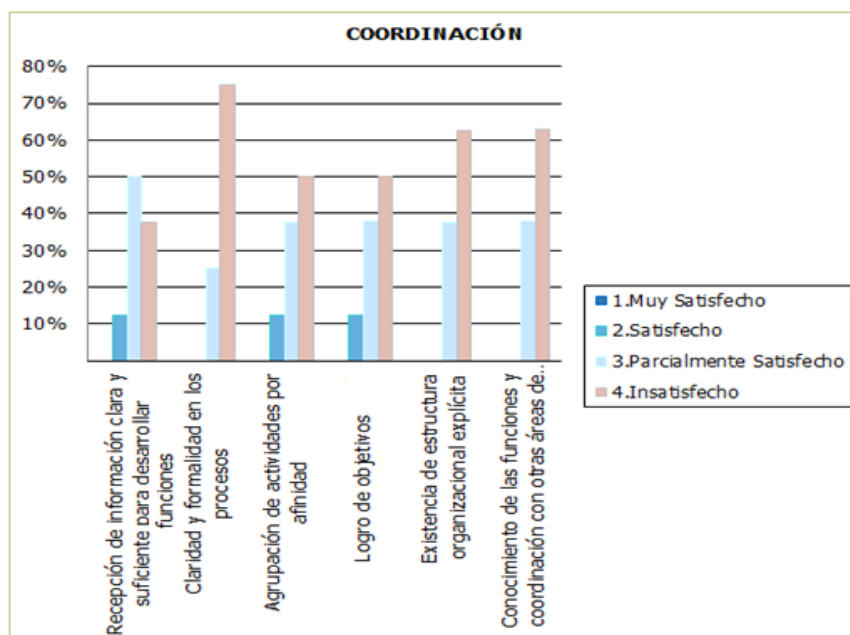


Figura C 5. Coordinación y procesos

Adaptado de Encuesta cliente interno

**Efecto:** Esto desfavorece el producto (servicio) y el servicio interno, es decir que cada trabajador de la empresa sea a su vez el proveedor de otro, para de este modo realizar el trabajo productivamente. Situación que no ocurre.

**Influencia:** Muy Negativo

#### 5.- *Parcialidad en personal capacitado, preparado e instruido*

**Descripción del factor:** El personal es el principal aliado con el cual debe contar una organización, en la empresa se resaltan dos grupos aquellos que llevan años trabajando en ella y, por ende, conocen el rubro, y sienten conformidad con el cargo que desempeñan actualmente; por otro lado, existen aquellos que sienten insatisfacción. Se observó también que las capacitaciones planeadas van referidas a temas actuales relacionadas con contrataciones con el estado, pero eso es realizado por gerencia, otro tipo de capacitación que se ve como una urgencia es la inducción de los trabajadores en la digitalización, muchas de sus funciones aún son realizadas a mano y no queda registro posterior de ello o se archivan generando un cúmulo de documentos innecesarios. Esto es reconocido por parte del personal quienes saben que el manejo de este tipo de información digitalmente facilitaría las cosas, dándose que el peso de esa tarea recaiga en dos personas que saben del manejo del sistema presente en la empresa. Del mismo modo las capacidades



desarrolladas por la mayoría de trabajadores se ha dado acorde a las funciones desarrolladas en el paso del tiempo, limitando su conocimiento a lo que ya se sabe hacer y dificultando su adaptabilidad al aprendizaje y desarrollo de nuevas.

Cabe decir que se cuenta con un 40% de personal que ha llevado cursos y carreras profesionales, que le sirven en el desarrollo de sus labores actuales, el resto no presenta relación entre el grado o tipo de instrucción y las funciones desempeñadas. En la actualidad muchas de las limitaciones que se presentan se deben a la falta de capacitación, menguada por la dependencia de asesorías externas para compensar parte de ello, dejando de lado ciertas funciones a su corrección, aumentando costos y reduciendo las capacidades del personal.

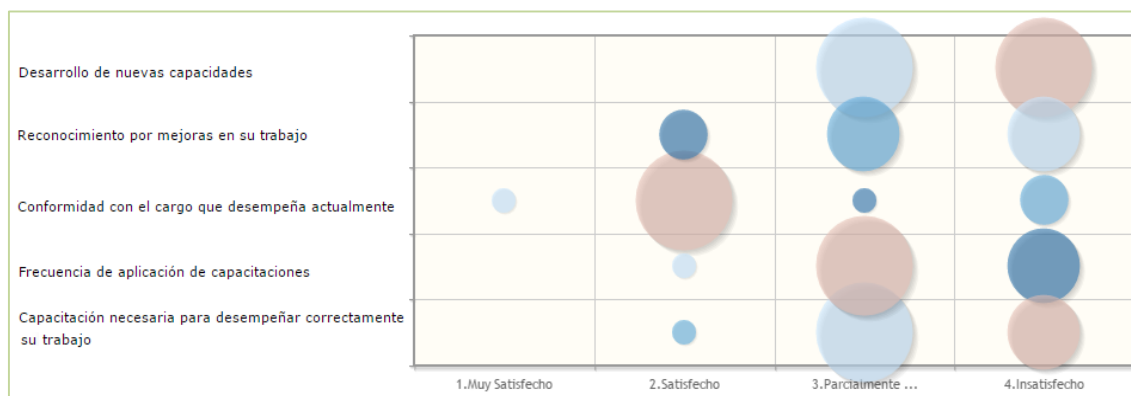


Figura C 6. Capacitación

Fuente: Encuesta cliente interno

**Efecto:** Siendo este un factor con el cual se ha trabajado en la empresa, los procesos administrativos y operativos, necesitan de una mayor eficiencia laboral; por ende, esto desfavorece tanto el producto (servicio), como la promoción puesto que no se podrán realizar acciones que mejoren las relaciones públicas de la empresa.

**Influencia:** Negativa

### ***6.- Deficiente Estructura organizacional***

**Descripción del factor:** Si bien la empresa no cuenta con un organigrama, el funcionamiento y división del trabajo es conocido por gerencia, mas no por el personal; observándose que la idea inicial de la empresa, no presenta concordancia con la realidad de la empresa. En este sentido no se permite que la Gerencia General se desligue de los

procesos operativos y asuma las funciones gerenciales referidas a decisiones estratégicas, planeación de objetivos y actividades.

Uno de los conflictos presentados es la poca claridad en cuanto a la definición de funciones y responsabilidades, en el año 2015 se han dado errores que han repercutido en los procesos de la empresa y por ende en el resultado final, ocasionando una disminución de ventas en la empresa. Ante la poca disponibilidad de documentos oficiales que permitan encontrar un responsable, se recurrió a la culpa colectiva.

Por la falta de estas herramientas administrativas, el conocimiento de las actividades estado en función a los años de trabajo, y aquellas que no estén dispuestos a realizar pasan al trabajador que posea la capacidad de realizarlas, produciendo interrupciones en el desempeño de su trabajo y duplicidad en la asignación de actividades. A su vez, los procesos en la empresa no están formalizados, desconociéndose el modo como se realizan los procesos en las otras áreas, o cuales son el resto de procesos realizados en la empresa. Ante ello se menciona que la falta de claridad y definición en la descripción de los puestos, es uno de los principales motivos de conflicto al interior de la empresa.

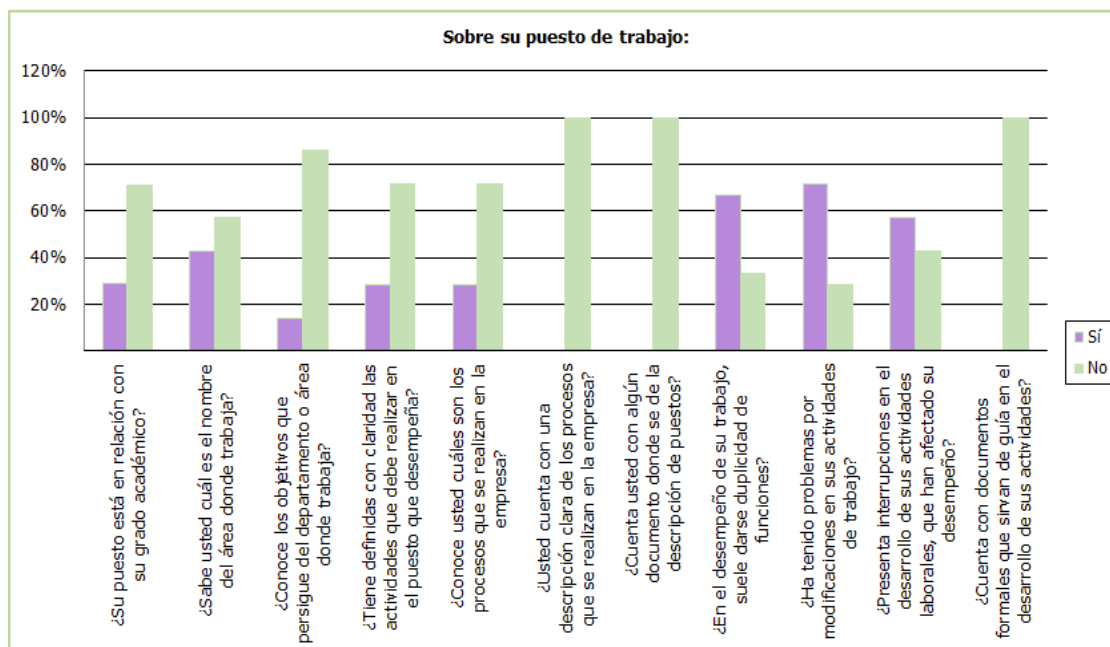


Figura C 7. Referente al puesto de trabajo

Nota Fuente: Encuesta clima organizacional

**Efecto:** La ausencia de claridad en la definición de funciones, puestos de trabajo, procesos y documentación formal de su descripción, resultan desfavorables en el producto (servicio) ofrecido, generando conflictos que podrán repercutir en la reputación ganada.

**Influencia:** Muy negativo

### 7.- Contradicción en el manejo de personal

**Descripción del factor:** En la empresa como se ha visto la dirección en el área de trabajo no está definida, al asumir el papel por gerencia este recibe toda la problemática existente y se espera su resolución, a su vez cuando gerencia no se encuentra presente la solución a los problemas asigna a un supervisor o jefe inmediato, gerencia de ventas, situación que ha ocasionado contradicciones graves en las órdenes establecidas, mostrándose un desequilibrio laboral. Razón por la cual prefieren esperar ambas aprobaciones o no realizar actividades encomendadas sin previa consulta a gerencia general.

En cuanto al trato por parte de gerencia general (jefe), más del 50% de sus colaboradores lo indican como bueno; de otro lado algunos colaboradores sienten que algunos problemas actuales son la confusión de las funciones, situación que se está tornando desventajosa. En cuanto a la participación de gerencia este se ve involucrado en cada paso, pero se traduce en la interrupción de las labores.

**Efecto:** Esto resulta desfavorable en el servicio, repercute en el modo de realizar las funciones reportando esperas e interrupciones en las labores realizadas, la exigencia no es igual para todos y por ende puede presentarse insatisfacción; los procesos pueden extenderse por un tiempo mayor del usual a la espera de aprobaciones.

**Influencia:** Negativo

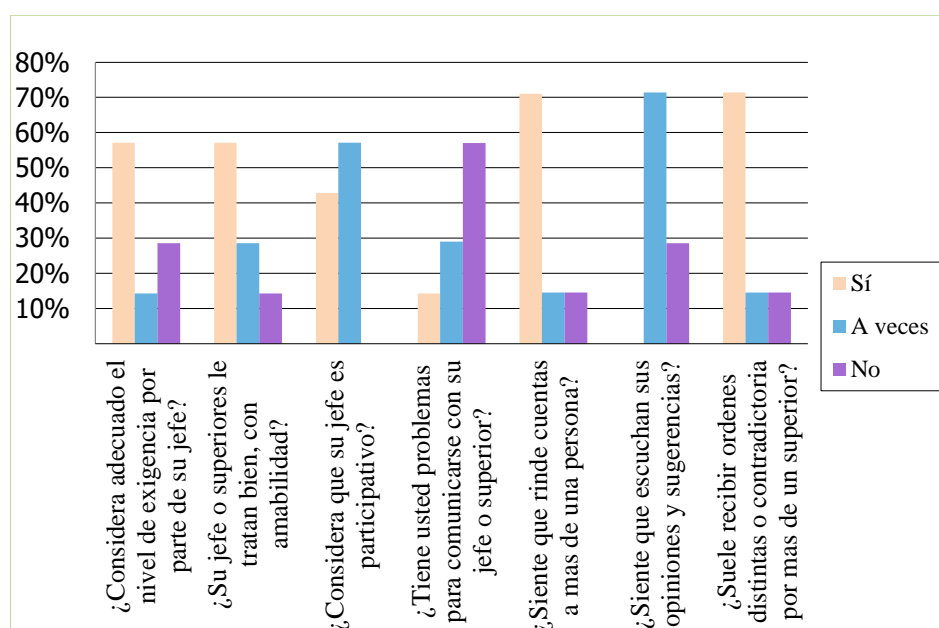


Figura C 8. Referente a su superior

Adaptado de Encuesta clima organizacional

### 8.- Indeterminación y desconocimiento de estrategias y objetivos

**Descripción del factor:** Los objetivos de La Empresa SA, deben ser formulados por gerencia general, pero estos no han sido establecidos claramente, el objetivo perseguido es el de ventas anuales superiores o igual al año anterior, no es tratado como tal, pues es tratado como un punto más que debe intentar cumplirse. Del mismo modo las estrategias no han sido planteadas y no son usadas como mecanismo de aporte a la empresa, puesto que tampoco se encuentra expuesta en documento alguno, su información es desconocida por los colaboradores. De este modo las decisiones tomadas, generan malos entendidos, y falta de direccionamiento de funciones, los trabajadores, ante la propuesta de cambios organizacionales cerca al 50 % se encuentran satisfechos, pero como las iniciativas de mejora no han tenido el resultado esperado, sienten que los aspectos para una clara diferenciación de un antes y un después aún no ha sido realizado correctamente.

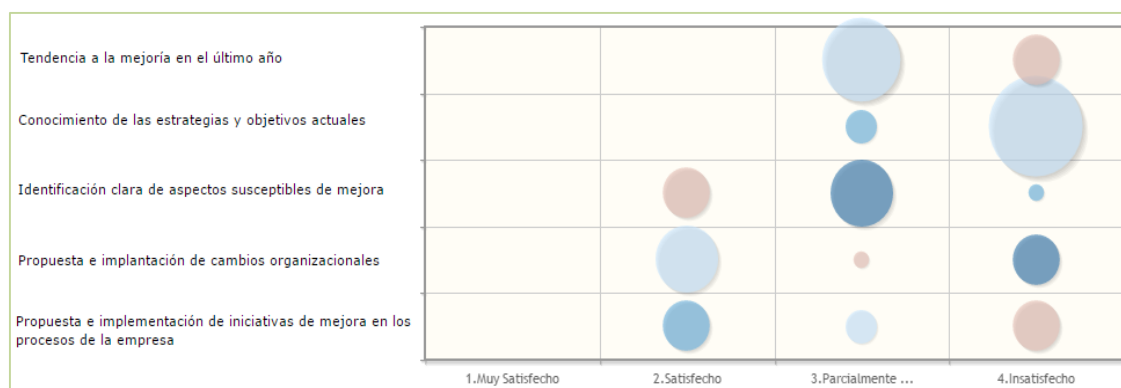


Figura C 9. Implicancia en mejora

Adaptado de Encuesta clima organizacional

**Efecto:** Esto repercute desfavorablemente en el producto (servicio), la plaza; puesto que al no tener una dirección clara a donde dirigir los esfuerzos el enfoque es en la tarea (función) y no en el resultado, en el cumplimiento de su actividad sin importar lo que haya aportado al proceso, llevando a una insatisfacción de no saber si lo realizado realmente los lleva a algún lado, generando desmotivación, conformismo y poco esfuerzo por mejorar la situación actual, aunque se vean las falencias en las que se está cayendo, disminuyendo la cobertura de mercado y causando una mala impresión en el incumplimiento de acuerdos establecidos.

**Influencia:** Muy negativo

### ***9.- Capacidades Directivas***

**Descripción del factor:** La falta de planeación ha llevado a la empresa a la carencia de habilidades de dirección para su desarrollo futuro. El enfoque hacia una gestión eficaz y eficiente es nulo; las acciones tomadas para la realización de los procesos y funciones se dan sin previo diseño y planeación, de este modo no se cuenta con medidores de desempeño laboral, la toma de decisiones que vaya de la mano de información no se ve necesaria, motivo por el cual, se logran resultados esporádicos y sin orientación clara.

Cabe resaltar que la supervivencia y reconocimiento en el sector en el que se desenvuelve la empresa se mantiene debido a las buenas relaciones que la empresa maneja con proveedores y clientes, producto del trabajo en la empresa dedicados por el propietario, sin embargo la situación no es la misma, el no poseer capacidades directivas enfocadas en responder a las exigencias del entorno externo y de su propia organización no permite poseer el éxito esperado, así mismo gerencia general, ve como impedimento del éxito factores externos, más no los internos, considerándolos como un tema que se resolverá por sí solo. Sin considerar que ello, ha llevado a la situación actual de la empresa.

**Efecto:** Esto desfavorece la plaza, no tener claro el rumbo de la organización hará que la empresa se quede con lo que le ha sido más cómodo manteniéndose estático y esperando un ambiente menos hostil para poder realizar acciones que permitan concretar los deseos de mejora, pero sin acciones claras que permitan el logro de estos.

**Influencia:** Negativa

### ***10.- Condiciones en el lugar de trabajo***

**Descripción del factor:** El lugar de trabajo debe ser un espacio agradable, de modo que el personal considere ese espacio su segundo hogar, debido a que pasan al menos la tercera parte del día en él. En la empresa después de 23 años de operación y siendo la mayoría de puestos llevados a cabo en oficina, o partiendo de estas a campo, se ve en la necesidad de mantener en condiciones óptimas el lugar de trabajo. La infraestructura es considerada actualmente por algunos compradores como un eje clave para mantener relaciones con la empresa, el lugar donde se lleve a cabo reuniones con gerencia debe ser adecuado, las oficinas deben proyectar orden y limpieza y los colaboradores no deben presentar problemas al considerar su ambiente físico y su permanencia en él satisfactoria.

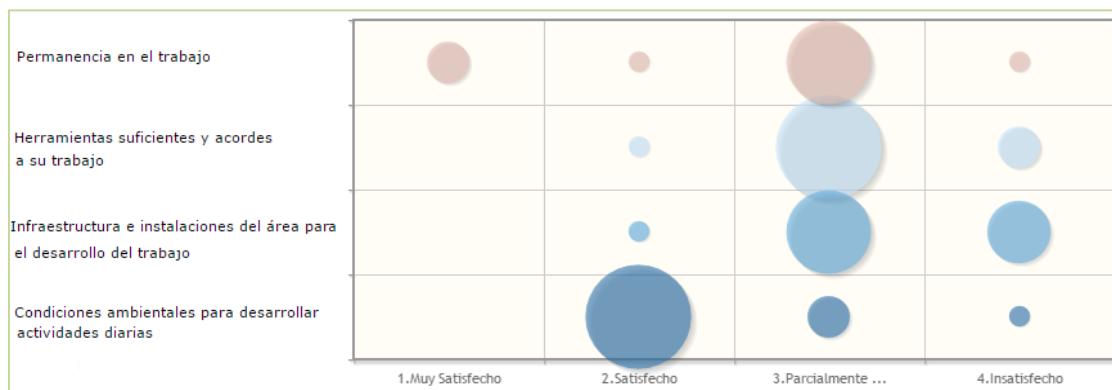


Figura C 10. Condiciones laborales

Fuente: Encuesta cliente interno

Las condiciones ambientales son consideradas satisfactorias, como se observa en la Figura C9; la luz, temperatura y ruido no representan factores de riesgo para el personal, más si el orden y limpieza; en las oficinas se presenta un grado de desorden alto, documentos apilados, reducción del espacio de trabajo, acumulación de papeles inservibles; dando un aspecto poco agradable y aparentando falta de organización, por no depurar aquello que ya no está en uso, en cuanto a la permanencia en el lugar de trabajo, el horario presenta un total de 49 horas semanales, pero se realiza acorde a la que cada colaborador dedica el tiempo a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Los horarios de trabajo en La Empresa., son los siguientes:

De lunes a viernes de 8: 30 am, a 1pm; y por la tarde de 2 pm a 6:30 pm

Los días sábados de 8:30 am, a 12:30 pm.

Este horario es el que esta institucionalizado, pero su cumplimiento no es realizado por todos originando conflictos al interior de la organización. Algunos presentan ingresos tardíos y salidas injustificadas, consideradas como trabajo en campo; ante ello otros colaboradores deben realizar sobretiempos, derivándoles funciones fuera del alcance de su horario y distintas a las cuales fueron contratadas; generando comodidad y satisfacción en la permanencia para unos e incomodidad para otros.

**Efecto:** Esto desfavorece el producto (servicio); si bien los colaboradores no presentan sus quejas ante la costumbre de desarrollar sus labores en estas condiciones, pero es percible la incomodidad reflejada en el grado de estrés mostrado.

**Influencia:** Negativa

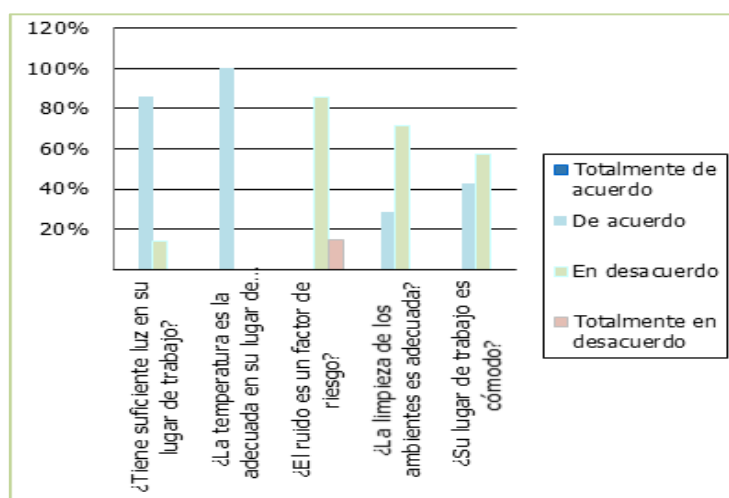


Figura C 11. Ambiente físico

Adaptado de Encuesta clima organizacional

### 11.- Sentido de pertenencia con La Empresa

**Descripción del factor:** La empresa cuenta con más de 23 años operando, a lo largo de esos años parte del equipo de trabajo se ha mantenido, razón por la cual, gerencia general, considera esto una fortaleza, un porcentaje mayor al 50% sienten satisfacción de pertenecer a la empresa, de seguir presente en ella, y de ser considerador miembros de la misma, independientemente de cómo, con el paso del tiempo alguna de las capacidades desarrolladas, no tengan la misma efectividad de antes, sienten que preferirían quedarse en la empresa y por ende contribuir a su mejoría. Por otro lado, y debido al no sentirse integrados a la empresa se han suscitado renunciaciones, despidos, y la insatisfacción de buenos colaboradores que aun sintiéndose insatisfechos muestran el interés por ver su lugar de trabajo mejor, aportando sus capacidades y en la espera de reconocimiento por ello. Ellos mismos califican la organización de la empresa como regular y siente que su aporte es necesario, pero no conocen el rumbo claro del mismo.

**Efecto:** Esto podría favorecer el producto(servicio), sentirse integrado a la empresa es un punto de apoyo para intentar la mejora de la empresa, pero debido que estas condiciones son las mismas que años anteriores, y ante la existencia de desigualdades en el equipo de trabajo, de no ser resueltos los conflictos el deseo quedará en palabras y no en hechos.

**Influencia:** Neutra

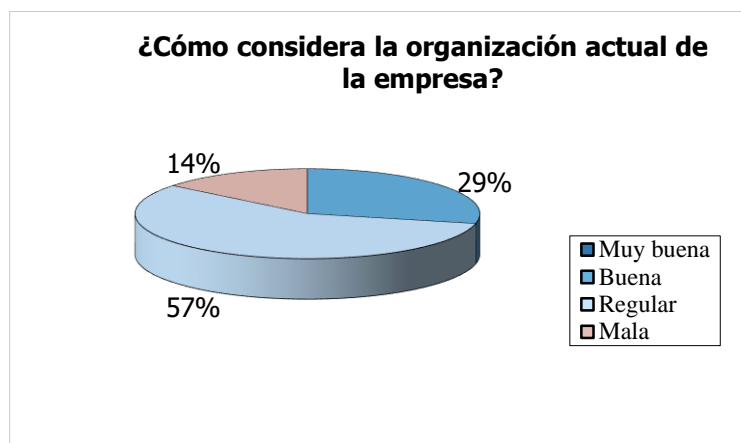


Figura C 12. Consideración de la organización empresa

Adaptado de Encuesta clima organizacional

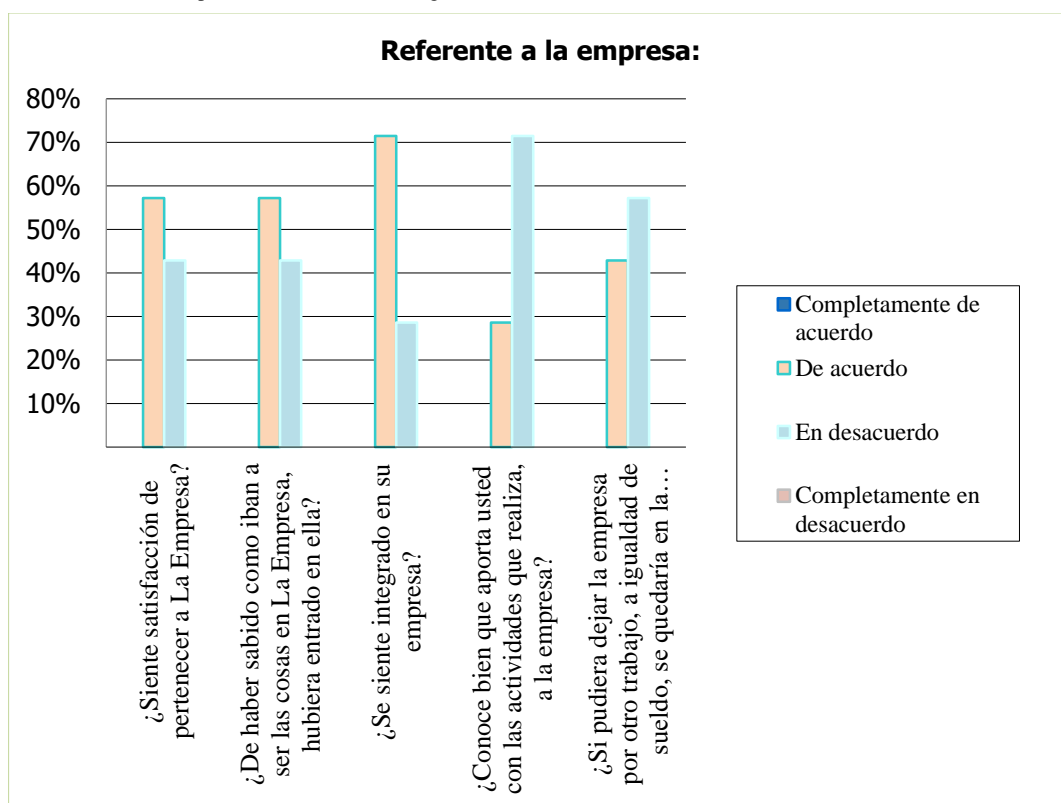


Figura C 13. Referente a la empresa

Adaptado de Encuesta clima organizacional

## 12.- Excelente relación con sus clientes.

**Descripción del factor:** Los clientes con los que cuenta la empresa llevan una cantidad de años considerable adquiriendo sus artículos ferreteros, estos mismos muestran un grado de satisfacción bueno respecto a la empresa, un 72% señala que se encuentra



satisfecho, a su vez un 88% señala que las principales características del servicio son la amabilidad, el trato personalizado y la facilidad de negociación. Ante ello se concluye que la reputación con la que cuenta La Empresa en el círculo de sus clientes es importante. Es probablemente el mayor activo y la razón por la cual el centro de distribución se siga manteniendo como un referente en la compra de este tipo de artículos ferreteros, la larga relación que mantiene con la mayoría de ellos le permite permanencia en el rubro.

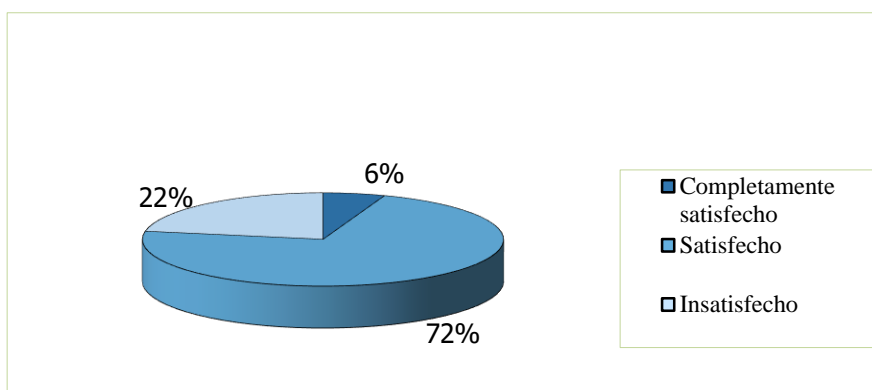


Figura C 14. Grado de satisfacción general con La Empresa

Adaptado de Encuesta al cliente

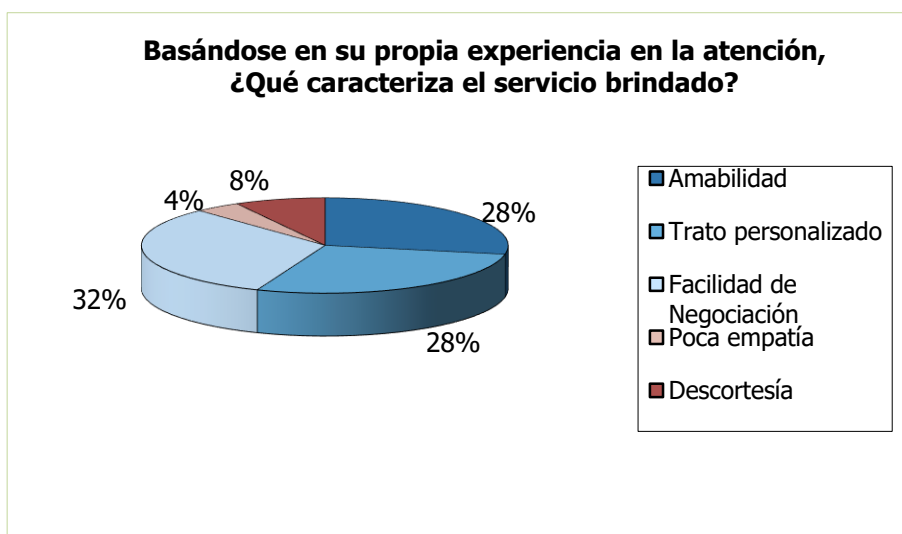


Figura C 15. Características de la atención en el servicio brindado

Adaptado de Encuesta al cliente

**Efecto:** La empresa tiene por conocimiento que mantener buenas relaciones con sus clientes es relevante, esto afecta a la plaza, ocasiona mala reputación de ser el caso y por ende insatisfacción y escasa recomendación, perdería clientes, por ello, mantiene a sus clientes como un activo valioso.

**Influencia:** Muy positivo

### 13.- Búsqueda de clientes objetivo

**Descripción del factor:** La Empresa cuenta con una base de 250 clientes entre ellos, las entidades del estado tienen sus propias políticas de aceptación y de este modo poder acceder a ser un proveedor suyo, entre el resto de clientes los mayoristas (distribuidoras) y constructoras presentan mayor estabilidad de consumo, por otro lado entre minoristas (ferreterías) el consumo es esporádico y solo aquellos que tienen una cantidad mayor a 1 año de relación con la empresa pueden considerarse constantes.

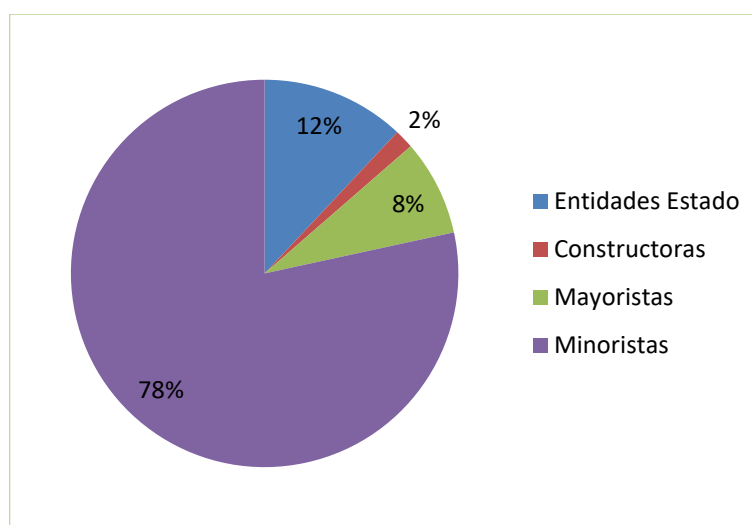


Figura C 16. Distribución de clientes

Adaptado de sistema de LA MEPRESA SA.

**Efecto:** Esto afecta directamente en la cantidad de ventas, en el año 2015 La empresa tuvo una penalidad relacionada a un sector, las entidades estatales, constituyendo un problema directo, debido a que este sector de su mercado representa cerca del 40% de sus ingresos. Ante la búsqueda de nuevos clientes objetivo se optó por dirigirse a los minoristas y nuevos mayoristas, de este modo se obtuvo la actual base de clientes se puede decir que esta creció un 17%, la cantidad de clientes que llevan como clientes entre seis meses y un año, entre un mes y seis meses no se observan en consecuencia se puede decir que si no sienten la empresa como lo esperado se marchan y un 11% que llevarían un mes, por ende no pueden sentirse como un cliente captado; también se ve que los nuevos clientes requieren de atributos en los q antes no se buscaba, tal como; mayor velocidad en procesos, preparación en las ventas, y garantía después de realizada la compra.

**Influencia:** Positiva

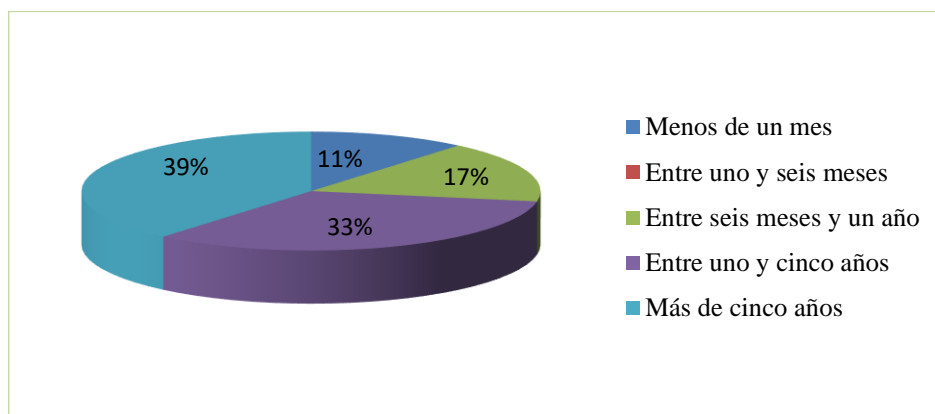


Figura C 17. Tiempo de adquisición de artículos.

Adaptado de Encuesta cliente

#### 14.- Buena relación calidad precio

**Descripción del factor:** Siendo una empresa de venta de artículos de ferretería, estos tienen una alta sustitución, pero a su vez la calidad reflejada por ciertos artículos es notoria en el tiempo, la calidad de los artículos vendidos representa un factor altamente valorado por los clientes y más aún si esta va de la mano de precios accesibles, es por ello que la empresa siempre trabaja y está en busca proveedores de alta calidad y gran garantía.

Tabla C 1

Relación calidad precio

En relación a lo brindado por la empresa:	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Relación calidad precio	22%	61%	17%	0%	0%
Calidad de los artículos	22%	72%	6%	0%	0%

Adaptado de Encuesta al cliente

**Efecto:** Esto afecta directamente al producto ya que la venta de artículos con bajos estándares y precios altos no cumplirían con los requisitos mínimos en los concursos de adquisiciones con el estado y a su vez se perdería la fidelidad de los clientes que cuentan con encontrar artículos con calidad y que den respaldo a lo que ofrecen a sus respectivos clientes.

**Influencia:** Muy positivo

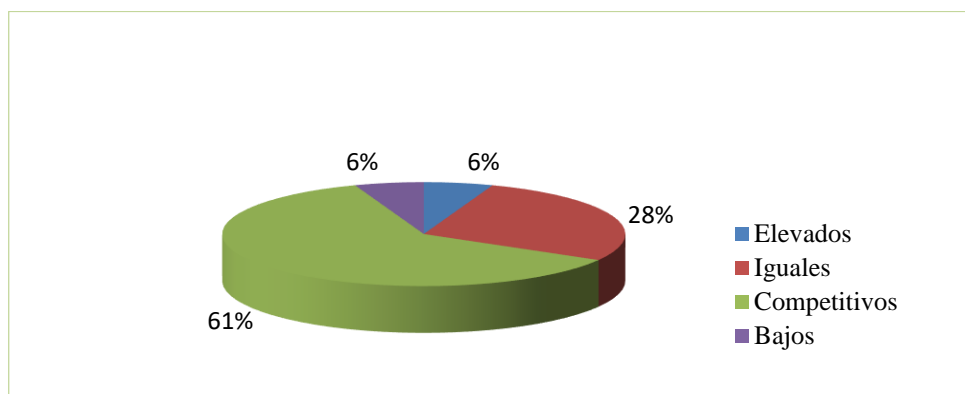


Figura C 18. Referente a los precios que maneja la empresa

Adaptado de Encuesta cliente

### 15.- Diferenciación de la Empresa

**Descripción del factor:** El reconocimiento de la empresa por parte de sus clientes es importante debido a ello se basarán las relaciones establecidas, la competencia en el sector comercial dedicado al rubro ferretero es alto, ante ello tener el respaldo de estar en la mente de los clientes antes de su competencia es importante. Ante ello La empresa tiene un margen de diferenciación, lo que le otorga cierta ventaja competitiva, pero a la vez se encuentra con un porcentaje considerable de ser catalogada igual a otras empresas similares, dificultándose la muestra de valor agregado.

**Efecto:** Esto favorece a la plaza, la participación se mantendrá en el mercado, siempre que se encuentre en la mente del consumidor antes de otra opción, manteniéndose aún más apoyada por la consideración de sus clientes más estables; la promoción también se verá afectada, la empresa puede ser recomendada a otros de boca a boca, si no es considerada con alguna diferenciación esto no se dará.

**Influencia:** Neutra

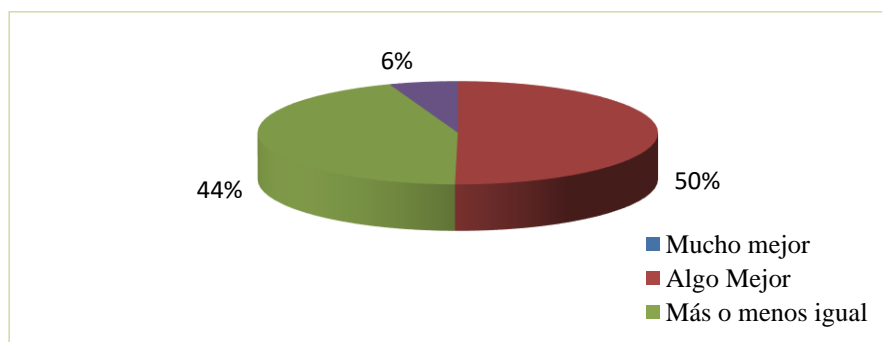


Figura C 19. Referente a la empresa respecto a sus similares

Adaptado de Encuesta cliente

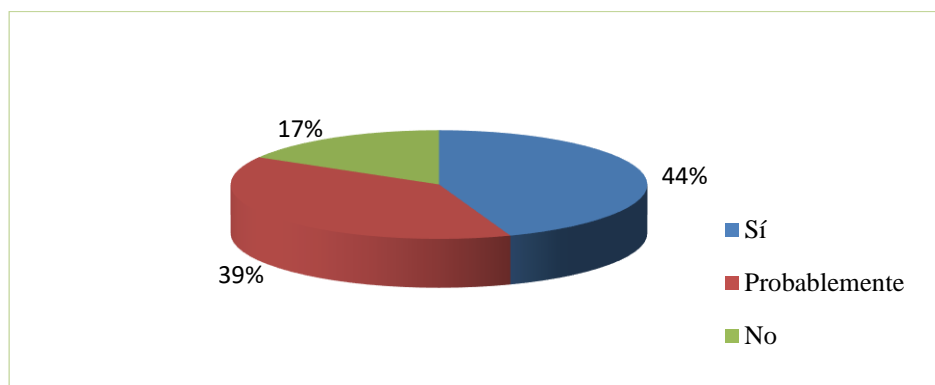


Figura C 20. Recomendación de la empresa

Adaptado de Encuesta cliente

### 16.- Desarrollo de nuevos servicios

**Descripción el factor:** La Empresa no posee capacidades de innovación, ni tampoco destina recursos en investigación y desarrollo. Ciertamente se muestra preocupación por intentar innovar con nuevos servicios e incluso incurrir en la ampliación de los artículos existentes disponibles, sin embargo, la incursión en la venta de nuevos artículos no ha tenido la aceptación esperada o no se dio de manera adecuada, en este sentido el dueño de la empresa, el actual Gerente General, quien se ha caracterizado por tener una visión de negocios muestra inquietud ante la decisión de intentar ofrecer un nuevo servicio, o mantenerse con lo ofrecido hasta ahora.

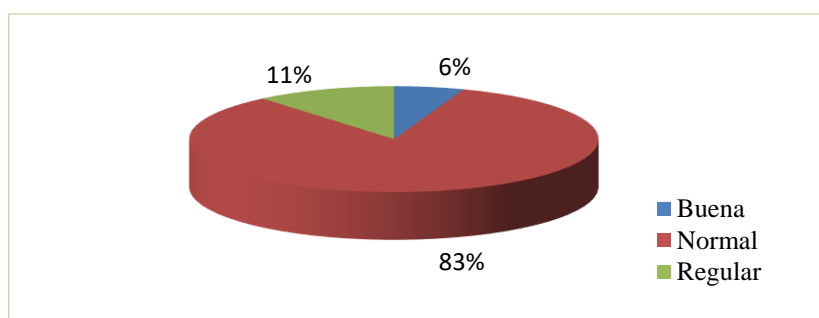


Figura C 21. Respecto a la variedad de artículos

Adaptado de Encuesta cliente

**Efecto:** Este factor desfavorece al producto y al precio, debido a que, si en solicitud de artículos que no están en la gama ofrecida, este puede desistir de negociar y optar por otra opción; a su vez tener otros servicios para ofrecer le garantiza tener otros ingresos y aumentar las ventas.

**Influencia:** Negativo

### ***17.- Presencia en organismos privados y públicos***

**Descripción del factor:** Tanto empresas privadas como entidades del estado son clientes de la empresa, entre los privados se cuenta con constructoras, mayoristas (distribuidoras) y minoristas (ferreterías); de estos las constructoras y entidades del estado le han valido un crecimiento en ventas a la empresa, abrir el mercado a estas nuevas entidades, dieron la ventaja económica que la empresa buscaba, actualmente ambos representan un porcentaje de cerca al 60 % de sus ingresos.

**Efecto:** Esto favorece la plaza, cubrir la demanda de nuevos nichos de mercado le ha abierto las posibilidades de incursionar en un segmento basto; generando mayores relaciones y el reconocimiento de la empresa por parte de empresas privadas que amplían la promoción de la empresa, contando con nuevos organismos se ha tenido que hacer pequeñas mejoras en la empresa razón por la cual han saltado a la vista las deficiencias acumuladas a través de los años, derivadas en penalidades externas, producto de la imprecisión en el cumplimiento de los procesos; así mismo el aumento de los ingresos, hace posible la compra de artículos en volúmenes altos obteniendo un mejor precio por los mismos y cubriendo la demanda de los demás segmentos a los que atiende.

**Influencia:** Positiva

### ***18.- Recursos tecnológicos desiguales***

**Descripción del factor:** La tecnología en La Empresa en sentido estricto y referido a tecnologías de información, es un factor deficiente debido a que el manejo de los mismo es desaprovechado, tal cual indica gerencia, las nuevas formas de sistemas de información hacen que se presente un limitante en la empresa, se resaltan que LA EMPRESA SA cuenta con un sistema de información actualizado a finales de 2015, el cual es conocido por dos miembros en la organización, y manejado solo por uno. Para obtener una referencia histórica de las ventas, clientes, datos financieros y otra información se considera el análisis de documentos físicos y no un sistema información veraz y oportuno, a pesar de contar con este. desaprovechando la herramienta con la que se cuenta, que permitiría evaluar alternativas para las decisiones de inversión, financiación y rentabilidad. Esta situación puede atribuirse a la falta de conocimiento de manejo de software por los colaboradores de la empresa, falta de interés en su uso, así como también

a la falta de capacitación. Actualmente la contabilidad se realiza en documentos físicos y se recurre a la asesoría externa para su realización precisa; la aplicación de tecnología a través de computación, es empleada por la misma persona que se encarga de gran parte del manejo del sistema, la data es obtenida intermediariamente por la encargada del sistema y su transcripción es realizada a mano para su control. Así mismo la sistematización del inventario es manejada por un colaborador quien sigue las pautas señaladas por asesoría, mas no es especialista del área. El desconocimiento de la gran utilidad y manejo del sistema, hasta por gerencia es preocupante, incurriéndose en demoras a la espera de una persona o dos que solucionen todo lo encomendado

**Efecto:** Desfavorece el producto (servicio) originando demoras en los procesos de la empresa y ocasionando un margen de error alto al seguir incurriendo en estimaciones basadas en la experiencia, y aumentando la carga laboral en una o dos personas, sin delegar las mismas funciones al área que le compete obtener y es de su responsabilidad el manejo del tipo de información solicitada, más aun, contando con un sistema que puede otorgar toda la información necesaria. Ante ello es necesario mencionar que parte del éxito de una empresa va en relación a la capacidad del manejo de la tecnología convirtiéndose en una ventaja frente a otras empresas, mejorando el rendimiento en la realización de los procesos, e incluso el del recurso humano, aumentando las capacidades, disminuyendo los costos, reaccionando ante las nuevas necesidades de los clientes, mejorando el desempeño general de la empresa.

**Influencia:** Negativa

### ***19.- Desaprovechamiento del recurso humano***

**Descripción del factor:** La gestión del talento humano en La Empresa, es realizado de manera inadecuada, son manejados por gerencia general. Aunque parte del personal se encuentre laborando en la empresa desde su inicio, la profesionalización del mismo no ha sido tomada en cuenta, considerando que un 60% de los mismos siente que su puesto no va en relación del grado académico, ver Figura C 7. En este sentido, no se cuenta con la gestión adecuada que permita estructurar, evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades del personal. El potencial humano que se ha formado a lo largo de los años, debe ser retenido y aprovechado, a su vez, generaciones nuevas, no encuentran un ambiente adecuado para su desarrollo profesional, y satisfacción, así como una

estipulación de contratos claros, que definan puntual y concisamente la carga laboral, funciones y/o actividades del puesto al cual van a ser asignados, originando insatisfacción en colaboradores que pese a eso desean mantenerse en su trabajo, por lealtad a la empresa.

**Tabla C 2**

*Eficiencia Parcial en el Trabajo Actual*

<b>Puesto</b>	<b>Carga trabajo</b>	<b>Eficiencia parcial</b>	<b>Observación</b>
Gerencia General	199.65h de 176h	113.4%	Realización de actividades, distintas a las gerenciales en un 47 % aprox.
Gerencia de ventas	107.95h de 156h	69.5%	Realización de actividades diversas sin relación al puesto en su mayoría.
Asistencia de gerencia de ventas	71.94h de 96h	74.9%	Relación distinta de actividades que debe contemplar un puesto similar.
Coordinador de marketing	124.85h de 120h	104%	Tiempo de creación menor a un año.
Asistente administrativo	266.57h de 196h	136%	Exceso de carga de trabajo
Apoyo asistente administrativo	49.87h de 80h	62.3%	Actividades básicas.
Contabilidad	121.37h de 96	61.7%	Actividades sin relación al puesto en su mayoría.
Vendedor	213.40h de 196	108.9%	Variedad de actividades, apoyo almacén.
Almacenero	205.33h de 196h	104.8%	Puesto vacante.

**Efecto:** Esto desfavorece el producto (servicio), una revista europea señala: “El éxito competitivo de las pymes se ve influido positivamente por una dirección de recursos humanos profesionalizada que facilite la aplicación consistente de los procesos básicos de recursos humanos como la definición de los puestos de trabajo, la selección, la formación y la retribución como principales prácticas”. Si los colaboradores de la empresa, no sienten la existencia de estas acciones, seguirá con la deserción de personal, la insatisfacción de buenos colaboradores y la incompetencia de otros.

**Influencia:** Negativa



## ***20.- Lealtad a gerencia***

**Descripción del factor:** Una de las características que han hecho posible la supervivencia de la empresa, es el espíritu emprendedor y la visión de negocio del propietario, de esto se ha valido para que el cargo que desempeñe de gerencia general, haya logrado desarrollar buenas relaciones con proveedores, clientes, colaboradores y entidades financieras. Lo que le ha valido la generación de vínculos de lealtad hacia la persona, las relaciones cercanas manejadas con otros propietarios de empresas similares y pequeñas, se han forjado a lo largo del tiempo, el buen trato y la posibilidad de negociar directamente con el propietario han hecho que los vínculos amicales y de lealtad se hayan fortalecido, a su vez proveedores que empezaron con pequeños talleres o pequeñas empresas ahora son propietarios de las principales empresas proveedores nacionales para la empresa. Las relaciones con las entidades financieras si bien se adecuan a lo que la empresa muestra a través de sus estados financieros, tienen consideraciones por el tiempo trabajando con el propietario y la empresa; así mismo los colaboradores que han estado relacionados con el propietario desde los inicios y aun después sienten que podrían quedarse en la empresa por tantos años de servicio prestado.

**Efecto:** Si bien esto podría favorecer la plaza, continuando con el segmento de mercado cubierto, la promoción al mantener a la empresa con una buena imagen ante sus principales clientes, el producto (servicio) caracterizado por un trato personal; este no se mantendrá en el tiempo. Ante ello, la urgencia de que este tipo de ventajas actuales se desplieguen hacia otros puntos que le permitan mantenerse en el tiempo sin depender de a presencia física del propietario. a su vez generaciones nuevas que asuman los cargos, no tendrán la misma relación cercana si no una basada en negocios y lo mejor que les pueda ser ofrecido, y más en relación con las entidades estatales quienes no pueden mantener un trato directo con su proveedor.

**Influencia:** Neutra

## ***21.- Habilidades comerciales***

**Descripción del factor:** En La Empresa, si bien se cuenta con un departamento de ventas, las actividades comerciales son atribuidas a gerencia general y a otros puestos, ver análisis carga laboral APÉNDICE D; el conocimiento del mercado y de los clientes es una

habilidad desplegada por gerencia general, desde los inicios de la empresa y le ha valido como medio para la fidelización de clientes, diferenciación ante la competencia y mejora de los ingresos. Las dificultades para el desarrollo de este recurso comercial, tales como ausencia de preparación profesional en temas de marketing, desarrollo de campañas de promoción, se ha visto compensado con la segmentación dada al mercado, la accesibilidad a canales de distribución y la proximidad al cliente, le permite tener una respuesta a la demanda con prontitud, un trato personal y cercano; conocimiento de clientes y aquello que les satisface, mostrando una clara orientación al cliente.

**Efecto:** Esto favorece la promoción, proyectando una buena imagen a sus clientes, la plaza captando nuevos segmentos de mercados (sin considerar las entidades estatales), el producto (servicio) intentando mantener satisfecho a sus clientes, sin un porcentaje de quejas referidas a la calidad del producto dado, y resolviendo las quejas actuales relacionados con la entrega de documentación (facturas, guías).

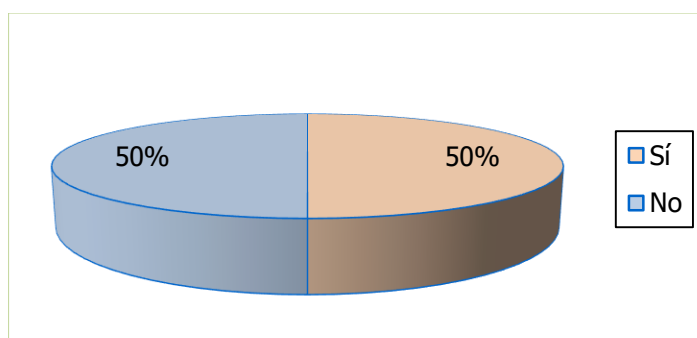


Figura C 22. Referente a diferencias con la empresa

Fuente: Encuesta cliente

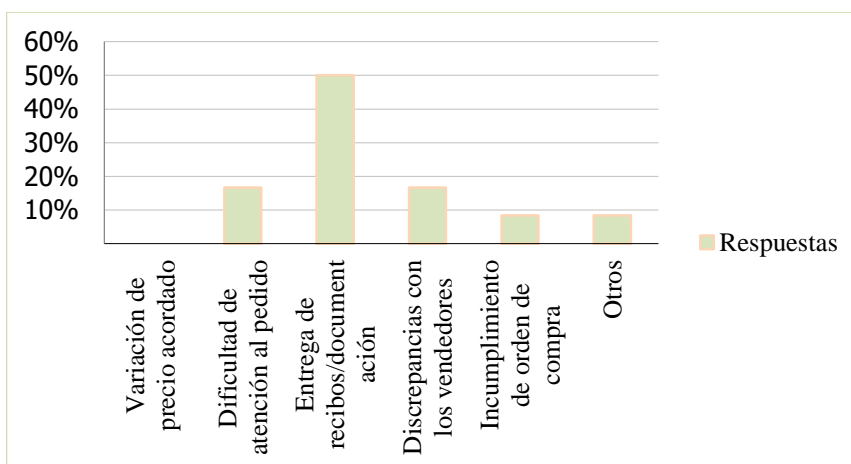


Figura C 23. Relación al tema de diferencias con la empresa

Fuente: Encuesta cliente

**Influencia:** Positiva

## ***22.- Capacidad del recurso financiero***

**Descripción del factor:** Para medir la capacidad financiera de la empresa se hizo uso de dos indicadores.

Índice de liquidez: activo corriente dividido por el pasivo corriente.

Este indicador señala que la empresa no tiene problemas para cubrir la deuda de corto plazo. La empresa cuenta con activos corrientes que cubren los pasivos corrientes. En 2014 el índice fue de 1.91 y en 2015 de 1.41.

Índice de endeudamiento: pasivo total dividido por el activo total.

La empresa posee un 21% de financiamiento a través de deuda en el año 2014 y un 29% en el año 2015.

Cabe resaltar que se procura manejar un nivel de endeudamiento mínimo con los proveedores, ya que se tiene como filosofía mantener las relaciones en buenos términos. Si bien el uso de estos indicadores no es realizado, se ha sabido mantener la empresa con una buena solvencia, de este modo gerencia, procura mantener buenos términos tanto con las entidades bancarias, mostrando una buena imagen financiera.

**Efecto:** Esto favorece a la empresa en general, si la empresa mantiene una estabilidad financiera, podrá ser auxiliado por terceros mediante su capacidad para ser apalancado financieramente.

**Influencia:** Positiva

## ***23.- Evaluación de la rentabilidad deficiente***

**Descripción del factor:** El retorno de la inversión es importante ser analizado, esto no ocurre en la empresa, las utilidades obtenidas en su mayoría son reinvertidas en la empresa para poder mantenerse operativo y con una buena imagen financiera.

Para poder evaluar la rentabilidad en la empresa se hizo uso de ratios de rentabilidad que muestra que la empresa se observa más eficiente al momento de manejar costos de ventas, volúmenes de compra alta posibilitan mantener un margen de contribución estable y por ende otorgar un precio adecuado para sus productos.

Sin embargo, cuando se tiene en cuenta los gastos operativos al momento de hacer el análisis financiero de la empresa, la eficiencia disminuye. La empresa tuvo un aumento en los gastos operativos en el año 2015, debido al aumento de stock en almacén y el

impedimento de su rotación, denotando esfuerzos por su venta, aumentando la carga de labores en el personal, implementando un sistema de vigilancia en almacén y la pérdida de mercadería en el mismo, un sistema de inventarios actualizado y la continua asesoría logística, disminuyendo la utilidad del periodo 2015.

Sin embargo, estos gastos están relacionados con las proyecciones que tiene la empresa para lograr mejora en la empresa corrigiendo el error de impedimento de participación en las licitaciones públicas, y con ello mantener su participación en el mercado actual y así, recuperar lo invertido en las ganancias futuras.

**Efecto:** Esto desfavorece la empresa en general, si la rentabilidad obtenida por el negocio ha disminuido, se ha de corregir el problema y prevenir que algo similar vuelva a ocurrir, procurando mantener un análisis de la rentabilidad anual.

**Influencia:** Negativa

#### ***24.- No se aplican indicadores de gestión***

**Descripción del factor:** la mayoría de los índices financieros de la empresa es llevada por asesoría contable, a su vez la data se presenta a través de los estados financieros, como documentos pedidos por gerencia, pero sin ningún análisis. Por ende, el uso de ratios no es conocido por gerencia que indica a su vez que los datos sobre el gasto del negocio aparecen exactamente en los estados financieros, por lo cual se hace notar que sus indicadores de gestión y ratios de actividad no son conocidos y se basan en aproximaciones y estimaciones debido al tiempo que maneja la compañía y claramente en la utilidad percibida a fin de año. A su vez el manejo de indicadores que permitan el control de los procesos no se da.

**Efecto en las 4Ps:** si bien este ha sido el modo de trabajar en la empresa, y no le ha significado dificultad su desconocimiento, es necesario que gerencia esté al tanto, de al menos, los ratios básicos que le permitan evaluar mejor sus decisiones financieras, pudiendo afectar el precio, si una decisión afecta los costos manejados, el margen de contribución por artículo vendido esperado no sea el mismo, pudiendo incrementar el precio para intentar cubrir los gastos considerados por encima de lo habitual, repercutiendo en el producto (servicio) que se caracteriza por una buena relación calidad-precio.

**Influencia:** Neutra

### 25.- Variación en ventas anuales

**Descripción del factor:** Uno de los aspectos característicos de la empresa es mantener un volumen de ventas superior a los tres millones seiscientos mil soles, este es un aspecto tomado en cuenta por gerencia y es en base a ello que examina su situación si la empresa vendió más o igual al año anterior, es considerado un desempeño satisfactorio. En la situación actual, se reflejada la disimilitud a años anteriores; hacia el año 2015 la obtención de una penalidad, impedía a la empresa, de participar en contrataciones con el estado, situación que se intentó revertir, esto le llevo un sobrecargo de esfuerzo y carga laboral a algunos trabajadores, incremento de costos; pero a su vez se perdió un segmento de mercado que le impidió obtener los ingresos esperados, disminuyendo en aproximadamente un 40% en ventas.

**Tabla C 3**

*Ingresos anuales de la empresa*

AÑO	MONTO S/.	MONTO IGV S/.
2011	2933666.16	3467500.04
2012	4132756.84	4876653.01
2013	3139881.69	3705060.45
2014	3878716.56	4576885.74
2015	1945241.54	2295385.08

Adaptado de Sistema de LA EMPRESA SA

Promedio neto = 3 784 296.86 soles

Del mismo modo las ventas mensuales obtuvieron una variación considerable respecto al año 2014 de este modo, se observa un promedio de ventas mensual mensuales, que va entre el 6 a 9% del total de ventas anuales con un promedio de trescientos mil soles mensuales esperados, situación que en 2015 no se presentó representando un promedio de ventas mensuales que representan un total de 5% mensual del total de ventas esperado, representado por S/. 191 314. 60 soles mensuales. Siendo que La Empresa no presenta periodos de venta estables, se observa un patrón de ventas que oscila entre los porcentajes descritos, situación que actualmente no se cumple y a su vez no maneja este tipo de estadísticas para el control.

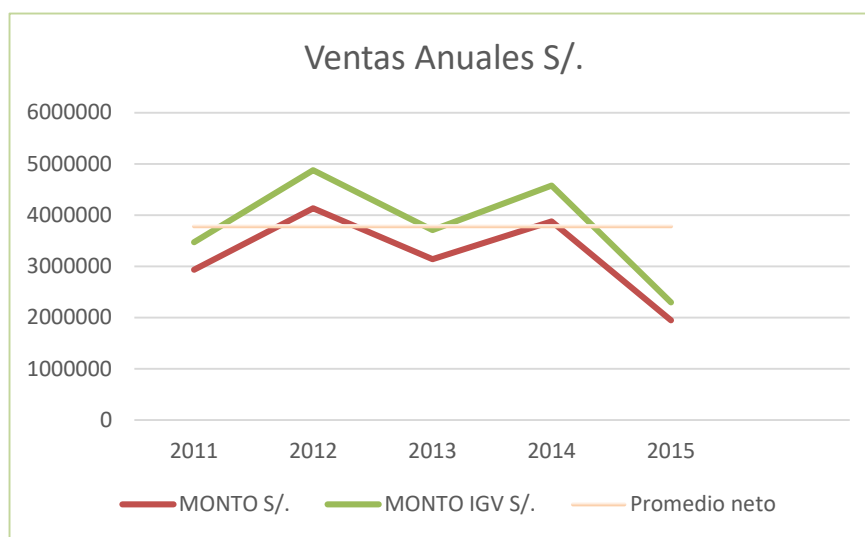


Figura C 24. Ingresos por ventas anuales

Adaptado de ingresos anuales de LA EMPRESA SA.

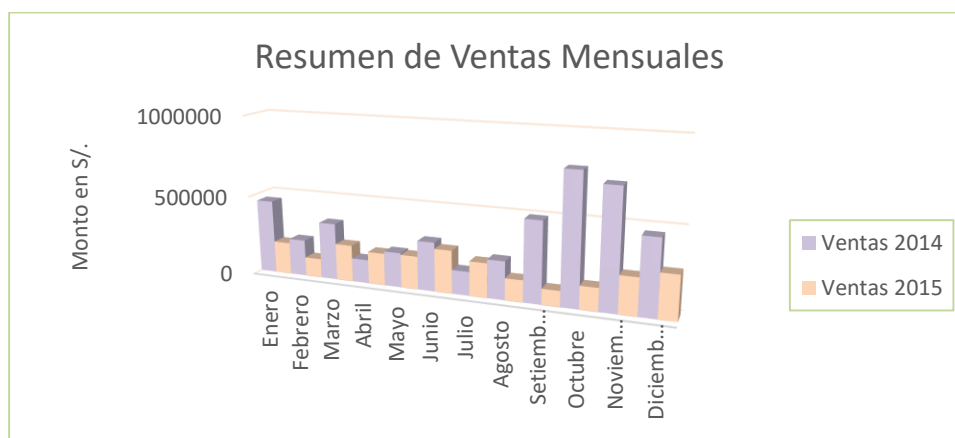


Figura C 25. Resumen de ventas mensuales

Adaptado de Sistema de LA EMPRESA SA

**Efecto:** Esto desfavorece el precio se puede ver afectado al no contar con el volumen de compras con los proveedores quienes no podrán otorgar un margen de precios bajo, la promoción caracterizada por ser de boca a boca disminuye si no se tiene los elementos que satisfagan al cliente, la plaza se ve perjudicada al no contar con un segmento de mercado clave, y el producto (servicio) presentará otras características intentando revertir la situación actual.

**Influencia:** Negativa

## Apéndice D: Evaluación rendimiento puestos iniciales en LA EMPRESA SA

Se mide mediante la herramienta carga de trabajo, la cual mide la eficacia relacionada a la naturaleza de la actividad respecto a la actividad principal y la eficiencia respecto a qué se hace y el tiempo que lleva hacerla. De la cual se obtiene un reporte correspondiente al puesto evaluado. Para la medición se considera la especificación de cada actividad desarrollada en el puesto, la clasificación de la actividad (Tipo), la periodicidad en la cual se desarrolla la actividad (F), la frecuencia con la que se realiza la actividad (Frec. y Vol.: número de veces), el tiempo para realizarla (t) y su multiplicación genera un tiempo total.

Almacenero

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Fecha: Jun-16

Horarios: L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30, S 8:30-12:30

Horas al mes: 196

Ingreso y salida de mercadería (artículos de ferretería) Junio 2016

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Recepción e ingreso de los artículos adquiridos	A	Semanal	4	1	180	720
2	Conteo y verificación de la mercadería ingresada	A	Semanal	4	1	240	960
3	Conteo y verificación de la mercadería a salir	A	Diaria	20	2	60	2400
4	Sacar mercadería	A	Diaria	20	2	50	2000
5	Compras de recursos de oficina y otros	C	Interdiaria	12	2	30	720
6	Entrega de mercadería	B	Interdiaria	12	1	150	1800
7	Conteo stock	A	Mensual	1	1	200	200
8	Acomodar mercadería	A	Diaria	24	4	25	2400

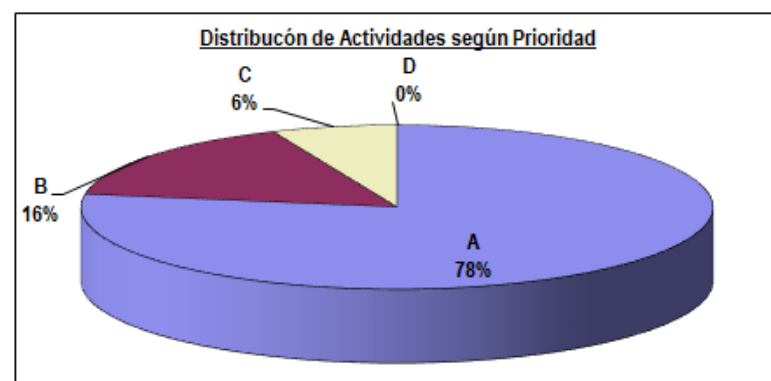
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo_Real (h):	186.67
Tiempo Real Total (h):	205.33

Eficiencia Parcial: 104.8%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	8680	77.50%
B	1800	16.07%
C	720	6.43%
D	0	0.00%

Figura D 1. Carga de trabajo de almacenero

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

Asistente de gerencia de ventas

## MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

### Información personal

Apellidos y Nombres:		Fecha:	Jun-16
Nivel de Instrucción:	Secundaria completa	Horarios:	L-V 9:00 -13:00 o 14:00 - 18:00 , S 9-13
Nombre del Puesto:	Asistente Gerencia de Ventas	Horas al mes:	96
Organización:	LA EMPRESA SA		
Función Principal:	Responsable de la cobranza directa y reporte a gerencia de ventas		

### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Cobranzas minoristas (ferreterías)	A	Interdiaria	12	1	120	1440
2	Apoyo a almacén	C	Diaria	24	1	20	480
3	Codificación de mercadería para ventas	B	Semanal	4	1	240	960
4	Corteo de mercancía ingreso	C	Semanal	4	1	240	960
5	Recepción y entrega de mensajería	D	Interdiaria	12	1	7	84

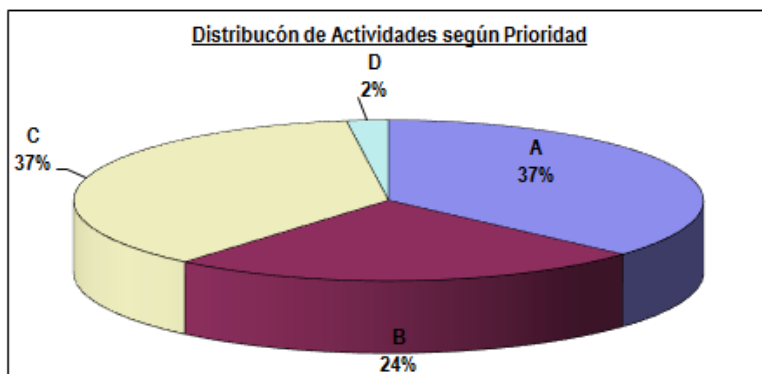
## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	96.00
Tiempo_Real (h):	65.40
Tiempo Real Total (h):	71.94

**Eficiencia Parcial: 74.9%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	1440	36.70%
B	960	24.46%
C	1440	36.70%
D	84	2.14%

Figura D 2. Carga de trabajo de asistente de gerencia de ventas

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.



## Asistente administrativo

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Asistente de gerencia
LA EMPRESA SA

Fecha:	Jun-16
Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30 , S 8:30-12:30
Horas al mes:	196

Administrar
-------------

**Detalle de carga de trabajo**

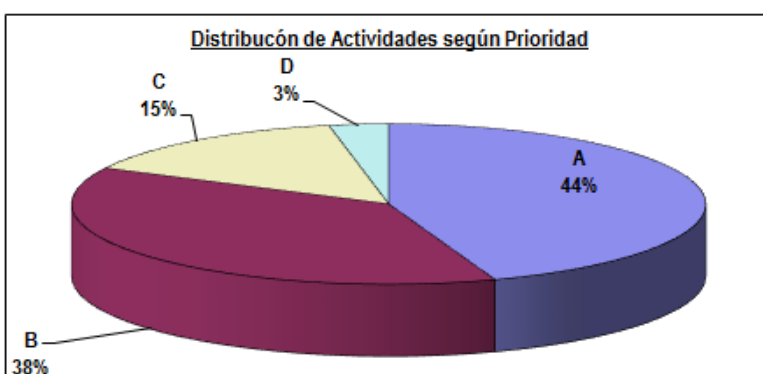
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Realización formal de ordenes de compra	B	Diaria	24	4	15	1440
2	Preparación de documentación formal	A	Interdiaria	12	2	150	3600
3	Elaboración de guías y facturas	B	Diaria	24	6	10	1440
4	Realizar cotizaciones	B	Diaria	20	2	30	1200
5	Atención de cartas, mensajería y correos	A	Diaria	24	4	10	960
6	Control logístico	C	Mensual	1	1	120	120
7	Verificación de mercadería sistema	C	Diaria	20	4	25	2000
8	Control de cobranzas	B	Diaria	20	2	20	800
9	Reporte de cuentas por pagar y cobrar	B	Quincenal	2	1	60	120
10	Verificación de movimiento de cuenta	A	Diaria	20	2	10	400
11	Preparación de información para asesoría contable	D	Mensual	1	1	150	150
12	Preparación de planillas	D	Mensual	1	1	40	40
13	Reportes de información a gerencia	A	Diaria	20	2	20	800
14	Actualización codificación de existencias	D	Quincenal	2	1	50	100
15	Postulación y búqueda para contrataciones con el estado	B	Diaria	20	1	25	500
16	Identificación y búsqueda de documentación física o en sistema	A	Diaria	24	2	15	720
17	Venta por subasta inversa	D	Otra	5	1	30	150

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo Real (h):	242.33
Tiempo Real Total (h):	266.57

**Eficiencia Parcial: 136.0%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	6480	44.57%
B	5500	37.83%
C	2120	14.58%
D	440	3.03%

Figura D 3. Carga de trabajo de asistente administrativo

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Contabilidad

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Fecha: Jun-16

Horarios: L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30, S 8:30-12:30

Horas al mes: 196

Superior

Contabilidad

LA EMPRESA SA

Responsable de supervisar los recursos financieros

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Supervisa gastos de la empresa	A	Semanal	4	1	180	720
2	Ventas mayoristas	D	Interdiaria	8	2	120	1920
3	Pago de letras	B	Semanal	4	2	80	640
4	Recolección de información para liquidación de impuestos	A	Mensual	1	1	480	480
5	Cobranza de entidades estatales	D	Interdiaria	12	1	120	1440
6	Entrega mercadería	D	Semanal	4	1	100	400
7	Inventario	C	Mensual	1	1	480	480
8	Verificación pago planilla colaboradores	A	Mensual	1	1	60	60
9	Entrega documentos y mensajería	D	Semanal	4	1	120	480

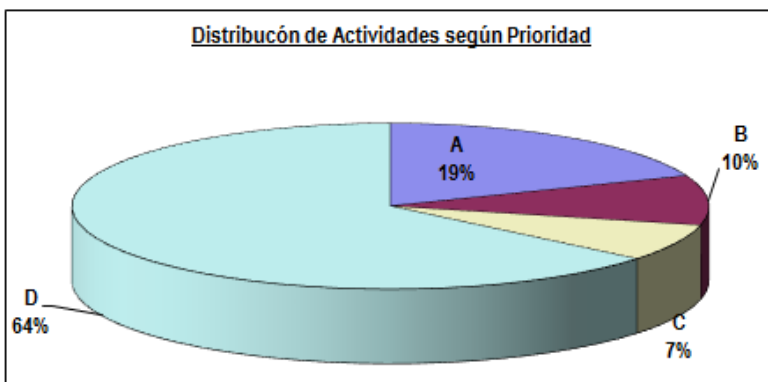
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo Real (h):	110.33
Tiempo Real Total (h):	121.37

Eficiencia Parcial: 61.9%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	1260	19.03%
B	640	9.67%
C	480	7.25%
D	4240	64.05%

Figura D 4. Carga de trabajo de contabilidad

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

Coordinador de marketing

## MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Coordinador de marketing
LA EMPRESA SA

Fecha:	Jun-16
Horarios:	L-V 8:30 -13:30 , S 9-14
Horas al mes:	120

Conservar la fidelidad de los clientes actuales y futuros
---

### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Gestionar lista de clientes para acciones de marketing directo	A	Interdiaria	12	2	45	1080
2	Negociar la incorporación de nuevos proveedores	B	Mensual	1	1	150	150
3	Supervisar la correcta emisión de información dada a los clientes	A	Diaria	24	6	20	2880
4	Generar reportes sobre la evolución de canales para captar cliente	A	Semanal	4	1	90	360
5	Planificación y organización de eventos de promoción	A	Bimensual	1	4	120	480
6	Creación de interacción en redes	A	Diaria	24	4	15	1440
7	Manejo de personal para la promoción	B	Semanal	1	1	120	120
8	Representación empresa comercialmente	B	Mensual	1	1	150	150
9	Asistencia en la creación de material publicitario	A	Quincenal	1	1	150	150

## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

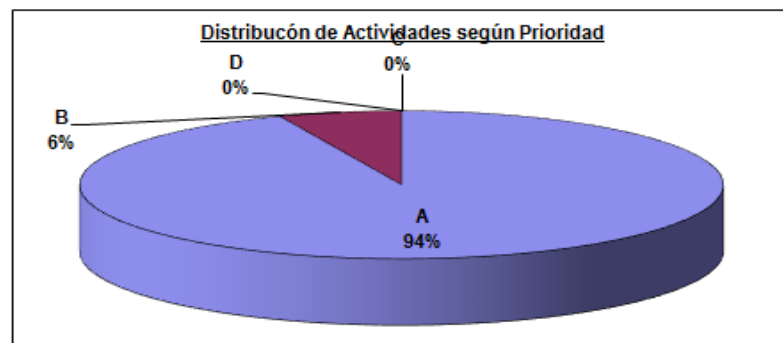
### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	120.00
Tiempo_Real (h):	113.50
Tiempo Real Total (h):	124.85

Eficiencia Parcial: 104.0%

Análisis:

--



Actividad	Tiempo (min)	%
A	6390	93.83%
B	420	6.17%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura D 5. Carga de trabajo de coordinador de marketing.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Gerencia de ventas

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Gerencia de Ventas
LA EMPRESA SA

Fecha:	Jun-16
Horarios:	L-V 9:00 -13:00 y 15:00 - 18:00 , S 9-13
Horas al mes:	156

Responsable de la cobranza
----------------------------

**Detalle de carga de trabajo**

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Representación comercial ventas directas	A	Interdiaria	12	1	35	420
2	Supervisión de cobranzas minoristas	B	Diaria	24	2	20	960
3	Autorización orden de compra	B	Diaria	24	1	7	168
4	Apoyo a gerencia	C	Diaria	24	1	40	960
5	Revisión ingreso de mercancía	D	Semanal	4	1	240	960
6	Vigilar personal	D	Diaria	24	1	25	600
7	Revisión salida mercadería	D	Diaria	20	2	35	1400
8	Atención de cotizaciones por llamadas telefónicas	A	Diaria	20	2	10	400
9	Contrato de personal nuevo	D	Semestral	1	1	20	20

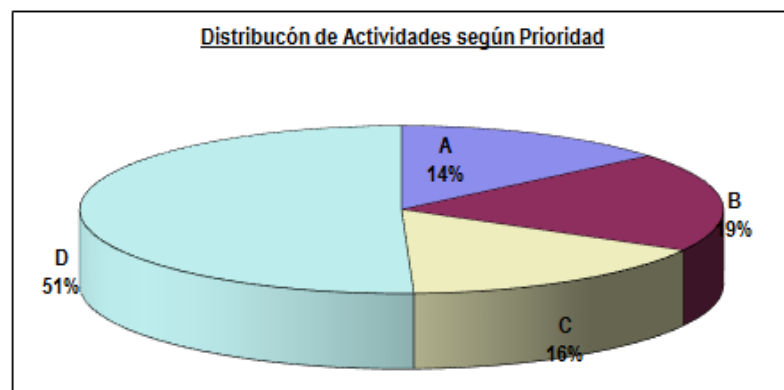
**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	156.00
Tiempo_Real (h):	98.13
Tiempo Real Total (h):	107.95

**Eficiencia Parcial:** 69.2%

Análisis:

--



Actividad	Tiempo (min)	%
A	820	13.93%
B	1128	19.16%
C	960	16.30%
D	2980	50.61%

Figura D 6. Carga de trabajo de gerencia de ventas

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Apoyo asistente administrativo

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Superior

Nombre del Puesto:

Apoyo Asistencia gerencia

Organización:

LA EMPRESA SA

Fecha: Jun-16

Horarios: L-V 8:30 -12:30

Horas al mes: 80

Función Principal:

Asistencia en la actualización sistema información

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Ingreso de guías y facturas sistema	A	Diaria	20	1	100	2000
2	Preparación de documentación formal	B	Interdiaria	12	1	60	720

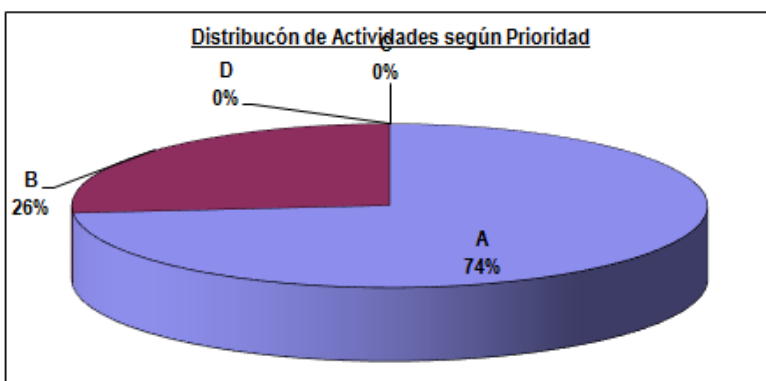
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	80.00
Tiempo Real (h):	45.33
Tiempo Real Total (h):	49.87

Eficiencia Parcial: 62.3%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	2000	73.53%
B	720	26.47%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura D 7. Carga de trabajo de apoyo a asistente administrativo

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Gerencia General

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Gerencia General
LA EMPRESA SA

Fecha:	Jun-16
Horarios:	L-V 10:00 -14:00 y 15:00 - 19:00 , S 10-14
Horas al mes:	176

Responsable de la toma de decisiones

**Detalle de carga de trabajo**

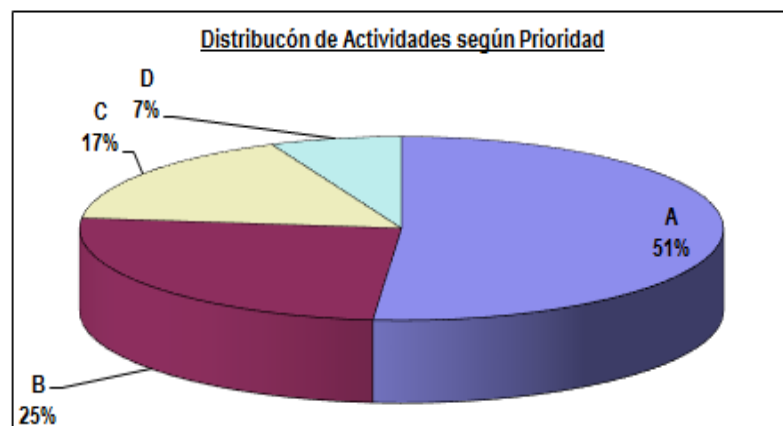
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Supervisar cuentas corrientes	C	Interdiaria	9	1	90	810
2	Ventas corporativas	D	Semanal	4	1	180	720
3	Ordenes de Compra para repositorio de stock local	C	Semanal	4	1	210	840
4	Orden de Compra para repositorio de stock total	C	Trimestral	1	1	160	160
5	Gestión de contratos estatales	A	Bimensual	1	1	120	120
6	Autorización y firma de cheques para el funcionamiento empresa	A	Diaria	20	2	20	800
7	Representación empresa judicialmente	A	Mensual	1	1	240	240
8	Representación empresa comercialmente	A	Interdiaria	12	3	120	4320
9	Supervisión de los procesos	B	Diaria	20	2	60	2400
10	Viajes entrega y seguimiento de documentación	B	Mensual	1	1	360	360
11	Innovación de recursos para la empresa	A	Anual	1	1	120	120

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	176.00
Tiempo Real (h):	181.50
Tiempo Real Total (h):	199.65

**Eficiencia Parcial: 113.4%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	5600	51.42%
B	2760	25.34%
C	1810	16.62%
D	720	6.61%

Figura D 8. Carga de trabajo de gerencia general.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

Vendedor

## MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

### Información personal

Apellidos y Nombres:		Fecha:	Jun-16
Nivel de Instrucción:	Secundaria completa	Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30 , S 8:30-12:30
Nombre del Puesto:	Asistente Gerencia de Ventas	Horas al mes:	196
Organización:	LA EMPRESA SA		
Función Principal:	Venta a minoristas		

### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Realizar ventas a minoristas	A	Diaria	24	1	240	5760
2	Apoyo ingreso de mercadería	D	Semanal	4	1	180	720
3	Apoyo sacar mercancía	D	Diaria	24	2	50	2400
4	Realizar cobranzas minoristas	B	Interdiaria	12	1	60	720
5	Realizar cobranzas entidades estado (municipalidades)	B	Quincenal	2	1	120	240
6	Entrega de correspondencia y documentación	C	Semanal	4	1	120	480
7	Compras y entrega mercadería volumen pequeño	C	Interdiaria	12	1	90	1080
8	Viaje entrega documentos procesos	C	Semestral	1	1	80	80
9	Seguimiento de pagos menores	B	Semanal	4	1	90	360
10	Verificación stock	D	Mensual	1	1	200	200

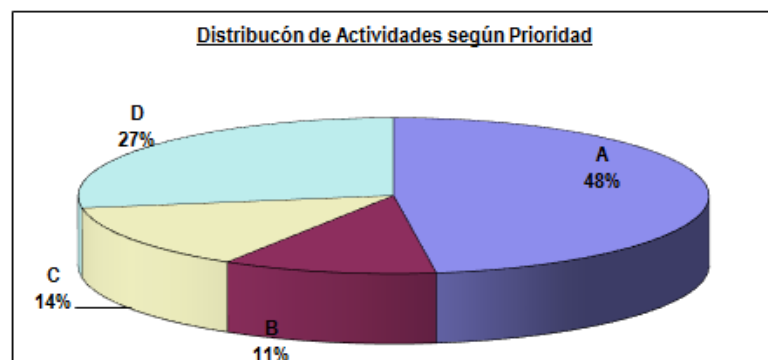
## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo_Real (h):	200.67
Tiempo Real Total (h):	220.73

**Eficiencia Parcial: 112.6%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	5760	47.84%
B	1320	10.96%
C	1640	13.62%
D	3320	27.57%

Figura D 9. Carga de trabajo de vendedor

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

*Productividad perdida:*

$$\frac{\sum_{i=1}^n |100 - \text{eficiencia parcial}|}{n} = \frac{198.7}{9} = 22.07\%$$

n = número de trabajadores

## Apéndice E: Evaluación rendimiento puestos diseñados para LA EMPRESA SA

Se describen a detalle las actividades propuestas a realizar en cada puesto de trabajo y se miden mediante la herramienta carga de trabajo, de la cual se obtiene un reporte correspondiente al puesto evaluado. Para la medición se considera la especificación de cada actividad propuesta, la clasificación de la actividad (Tipo), la periodicidad en la cual se desarrolla la actividad (F), la frecuencia con la que se realiza la actividad (Frec. y Vol.: número de veces), el tiempo para realizarla (t) y su multiplicación genera un tiempo total.

### Auxiliar de logística y almacén

#### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

##### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Técnico
Nombre del Puesto:	Auxiliar de logística y almacén
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30 -13:00 y 15:00-18:30 , S 9-12
Horas al mes:	172

Participar en la recepción, catalogación, almacenamiento y entrega de mercadería a clientes o bienes para los clientes internos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en almacén, además de la realización conjunta con el jefe de almacén y logística de los consolidados de mercadería ingresada y sacada de almacén, basándose en los datos establecidos en los inventarios.

##### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Conservación y adecuada distribución de la mercadería.	A	Diaria	20	1	10	200
2	Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a las órdenes de compra recibidas.	A	Diaria	22	5	40	4400
3	Realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con documentados.	A	Mensual	1	1	200	200
4	Recibir y verificar las devoluciones de mercadería y reingresarlos a almacén adecuadamente.	A	Semanal	4	1	40	160
5	Realizar la entrega de pedidos a los diferentes clientes, además recoger la firma de comprobante	A	Diaria	22	2	50	2200
6	Ingreso de mercadería a almacén, previamente revisado y emitiendo conformidad.	A	Semanal	4	1	120	480
7	Elaboración del comprobante de ingreso de mercadería a almacén.	A	Semanal	4	1	5	20
8	Salida de mercadería con el respectivo comprobante y emisión de conformidad.	A	Diaria	22	5	5	550
9	Apoyar con las cobranzas y reportar a ventas el valor monetario.	B	Otra	4	1	120	480
10	Clasificar y catalogar los ingresos a almacén, acorde a una disposición diseñada y establecida.	A	Mensual	1	1	60	60
11	Realización del inventario general (anual)	A	Anual	1	1	80	80
12	Cumplir con las demás funciones que se le asigne y que estén de acuerdo con las de su cargo.	A	Otra	1	1	120	120

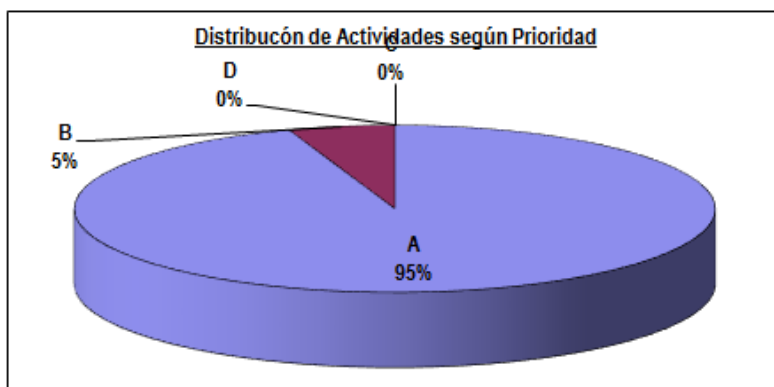
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

##### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo_Real (h):	149.17
Tiempo Real Total (h):	164.08

Eficiencia Parcial: 95.4%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	8470	94.64%
B	480	5.36%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 1. Carga de trabajo de auxiliar de logística y almacén.  
Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.



## Jefe de logística y almacén

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Superior
Nombre del Puesto:	Jefe de logística y almacén
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30 -13:00 y 15:00-18:30 , S 9-12
Horas al mes:	172

#### Función Principal:

Planificar, coordinar y controlar todas las operaciones en el almacén de la empresa, desarrollando las actividades logísticas que garanticen el seguimiento diario de recepciones, almacenamiento y despachos de la mercadería y órdenes de compra, velando por la correcta gestión de inventarios, y monitoreo de stock que

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Recibir, revisar e ingresar al sistema la mercadería	A	Semanal	4	1	60	240
2	Coordinar y ejecutar el manejo (entrada y salida) de mercadería en almacén	A	Diaria	22	5	40	4400
3	Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios	A	Otra	1	1	40	40
4	Supervisar la entrega oportuna y adecuada de la mercadería que esté facturada.	A	Diaria	22	5	5	550
5	Verificar que la mercadería esté acorde con las facturas y guías	A	Diaria	22	5	10	1100
6	Verificar el cumplimiento de las especificaciones en la orden de compra.	A	Semanal	4	1	10	40
7	Controlar que la mercadería que ingresa cumpla especificaciones de calidad	A	Semanal	4	1	30	120
8	Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercadería.	A	Anual	1	1	80	80
9	Coordinar con el responsable de entregar el envío correspondiente.	A	Diaria	22	5	4	440
10	Organizar, clasificar y catalogar los ingresos a almacén, acorde a un diseño	A	Mensual	1	1	60	60
11	Realizar seguimiento y control a las actividades del auxiliar de almacén.	A	Diaria	24	1	20	480
12	Clasificar y archivar los documentos de entrada y salida de mercadería.	A	Diaria	24	1	10	240
13	Realizar informe de las entradas, salidas, con su respectiva valorización.	A	Diaria	24	1	20	480
14	Controlar el ingreso y la salida de bienes físicos para la empresa.	A	Otra	1	1	120	120
15	Generar órdenes de pedido de mercaderías de reposición.	A	Mensual	1	1	120	120
16	Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas, llevando control.	A	Otra	1	1	60	60
17	Gestionar adecuadamente el proceso realizado en su área.	A	Diaria	24	1	20	480
18	Colaborar en labores de compra cuando sea requerido.	B	Otra	1	1	120	120
19	Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios	A	Mensual	1	1	200	200

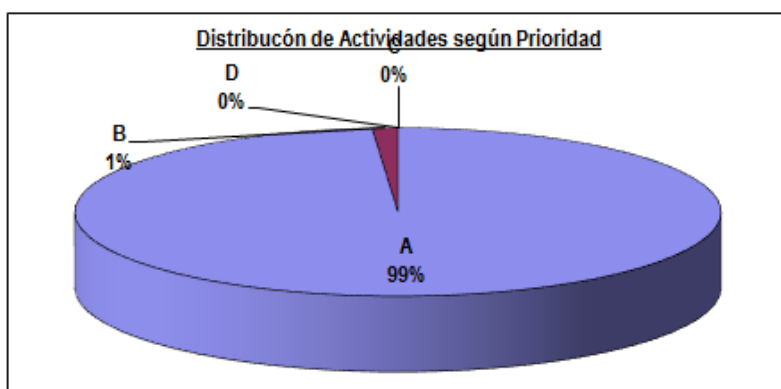
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo Real (h):	156.17
Tiempo Real Total (h):	171.78

Eficiencia Parcial: 99.9%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	9250	98.72%
B	120	1.28%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 2. Carga de trabajo de jefe de logística y almacén.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Jefe de compras

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Superior
Nombre del Puesto:	Jefe de compras
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30 -13:00 y 15:00-18:30 , S 9-12
Horas al mes:	172

**Función Principal:**

Planificar, organizar, controlar el abastecimiento de mercaderías al almacén atendiendo las necesidades de los clientes y los requerimientos internos de bienes necesarios para la realización de sus funciones.

**Detalle de carga de trabajo**

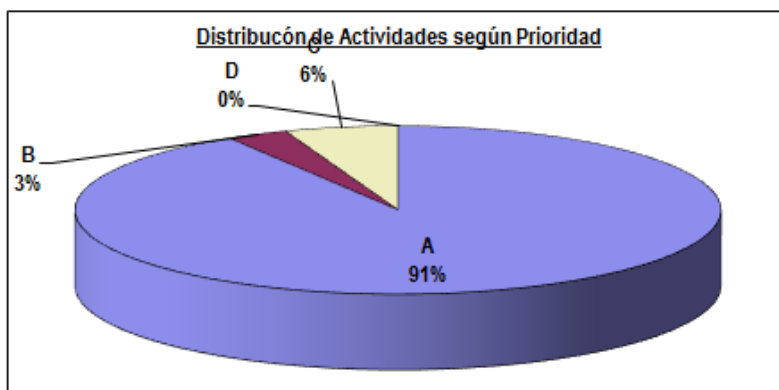
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Garantizar el abastecimiento oportuno y necesario de la mercadería.	A	Diaria	24	1	20	480
2	Realizar planificación de compras.	A	Mensual	1	1	240	240
3	Evaluar y seleccionar a los proveedores.	A	Interdiaria	12	1	60	720
4	Elaborar presupuestos de compras.	A	Mensual	1	1	180	180
5	Emitir informes de compras a administración y finanzas	A	Semanal	4	1	40	160
6	Mantener los registros de compras clasificados y archivados correctamente.	A	Semanal	4	1	20	80
7	Revisar y verificar las especificaciones de la solicitud de compras.	A	Semanal	4	1	200	800
8	Informar y capacitar a los vendedores cuando ingresan productos nuevos.	B	Mensual	1	1	60	60
9	Revisar lista de precio.	A	Diaria	24	1	60	1440
10	Gestionar adecuadamente el proceso que se realiza en su área.	A	Diaria	24	1	20	480
11	Mantener relaciones cordiales con proveedores.	A	Otra	4	1	180	720
12	Realizar reuniones con proveedores nuevos	A	Otra	1	1	150	150
13	Negociar con los proveedores las condiciones de compra	A	Diaria	20	1	40	800
14	Administrar la caja chica para compras pequeñas y abastecimiento interno	A	Diaria	24	1	20	480
15	Efectuar la contratación de tercerización (outsourcing) de servicios	A	Semanal	4	1	20	80
16	Vigilar la recepción de los bienes y mercadería	A	Semanal	4	1	60	240
17	Revisión y respuesta a quejas de clientes referidas a calidad del producto.	B	Diaria	20	1	10	200
18	Apoyar al departamento de ventas con la cofización de bienes y servicios	C	Otra	8	1	60	480
19	Realizar reportes a gerencia general referente a sus actividades.	A	Semanal	4	1	120	480
20	Planificación y realización de pedidos de mercadería importada.	A	Trimestral	1	1	60	60
21	Entrega de la facturación de compras auxiliar de facturación	A	Semanal	4	1	10	40
22	Realizar los pedidos correspondientes a reposición de stock necesario.	A	Semanal	4	1	20	80
23	Realizar los pedidos de bienes para el funcionamiento de la empresa.	A	Mensual	1	1	20	20

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo_Real (h):	141.17
Tiempo Real Total (h):	155.28

Eficiencia Parcial: **90.3%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	7730	91.26%
B	260	3.07%
C	480	5.67%
D	0	0.00%

Figura E 3. Carga de trabajo de jefe de compras.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Jefe de ventas

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Superior
Nombre del Puesto:	Jefe de ventas
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 15:00-18:30 , S 9-12
Horas al mes:	172

**Función Principal:**

Realizar los planes de comercialización y mercadeo en conjunto con marketing, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a la promoción, distribución y venta de los artículos distribuidos y servicios prestados en su realización.

**Detalle de carga de trabajo**

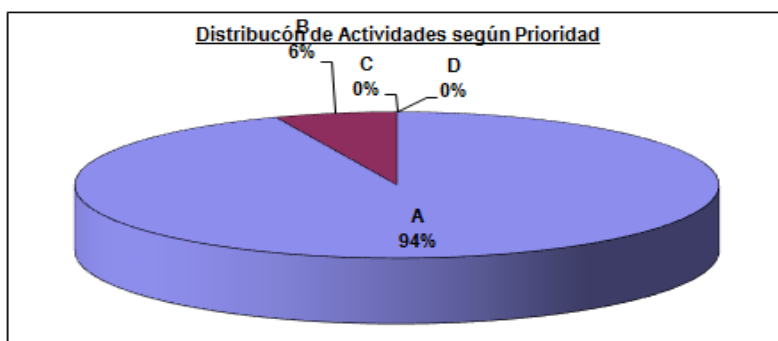
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Aprobar servicio de crédito a clientes mayoristas y minoristas.	A	Semanal	4	1	60	240
2	Elaborar planes y presupuesto de venta y comerciales.	A	Semestral	1	1	80	80
3	Apoyo en la elaboración de planes de marketing.	B	Otra	1	1	60	60
4	Establecer y revisar los estándares de precio para la venta.	A	Interdiaria	12	1	150	1800
5	Monitorear el desempeño de la fuerza de ventas.	A	Diaria	24	1	20	480
6	Monitorear los reportes de venta.	A	Diaria	24	1	20	480
7	Gestionar los recursos para las actividades de recolección de cartera.	A	Diaria	24	1	20	480
8	Elaboración de cuadros estadísticos de ventas.	A	Quincenal	2	1	120	240
9	Negociar condiciones de venta.	A	Diaria	24	1	40	960
10	Realizar capacitaciones permanentes en servicio al cliente y mercadeo.	A	Mensual	1	1	150	150
11	Recuperación de los segmentos de mercado perdidos.	A	Mensual	1	1	240	240
12	Calcular la demanda y pronosticar las ventas.	A	Mensual	1	1	150	150
13	Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.	A	Otra	1	1	10	10
14	Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.	A	Otra	1	1	20	20
15	Delimitar los segmentos de mercado, establecer cuotas de ventas.	A	Trimestral	1	1	60	60
16	Compensar, motivar y guiar la fuerza de venta.	A	Semanal	4	1	120	480
17	Conducir el análisis de costo por la realización de ventas.	A	Semanal	4	1	60	240
18	Gestión adecuada y correcta del proceso realizado en el área.	A	Diaria	24	1	20	480
19	Revisar en compañía del auxiliar de facturación, las cuentas por cobrar	A	Semanal	4	1	90	360
20	Elaboración de informe de la cartera (cuentas por cobrar).	B	Diaria	24	1	20	480
21	Realizar el control de salida de facturas a los clientes.	A	Diaria	22	2	10	440
22	Establecer presupuesto del área.	A	Semestral	1	1	25	25
23	Realizar reportes a gerencia general.	A	Mensual	1	1	120	120
24	Dar seguimiento al progreso del cumplimiento de objetivos del área	A	Interdiaria	12	1	60	720

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo_Real (h):	146.58
Tiempo Real Total (h):	161.24

Eficiencia Parcial: **93.7%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	8255	93.86%
B	540	6.14%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 4. Carga de trabajo de jefe de ventas.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Coordinador de ventas y marketing

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Coordinador de ventas y marketing
LA EMPRESA SA

Fecha:

Horarios: L-V 8:30 -13:00 y 15:00-18:30 , S 9-12

Horas al mes: 172

Elaboración y ejecución de plan de marketing y participar en el desarrollo y ejecución del plan comercial y/o de ventas de la empresa, coordinando las actividades de la fuerza de ventas, buscando el incremento de los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución.

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Coordinar y efectuar las actividades para la venta de mercadería.	A	Diaria	22	5	40	4400
2	Verificar la disponibilidad de mercadería en el sistema.	B	Interdiaria	12	1	60	720
3	Ordenar pedido de mercadería urgente a compras.	A	Otra	4	1	20	80
4	Realizar estudio de mercado, encuestas.	A	Semestral	1	1	80	80
5	Desarrollar estrategias de marketing de ventas	A	Otra	1	1	60	60
6	Gestionar las vías y canales de captación de clientes, y lista de clientes	A	Semanal	4	1	120	480
7	Informar sobre moras de cartera (cuentas por cobrar) a los vendedores.	A	Diaria	24	1	20	480
8	Definir y realizar gráficos de marketing de productos.	A	Mensual	1	1	150	150
9	Cerrar tratos y realizar reuniones con clientes (estatales, constructoras)	A	Otra	1	1	150	150
10	Supervisar la correcta emisión de información dada a los clientes.	A	Diaria	22	2	20	880
11	Generar reportes a gerencia general.	A	Mensual	1	1	120	120
12	Planificación y organización de eventos de promoción.	A	Bimensual	1	1	120	120
13	Representar a la empresa comercialmente.	A	Otra	1	1	150	150
14	Asistencia en la creación de material publicitario.	B	Quincenal	1	1	150	150
15	Creación de interacción en redes.	B	Diaria	22	4	15	1320

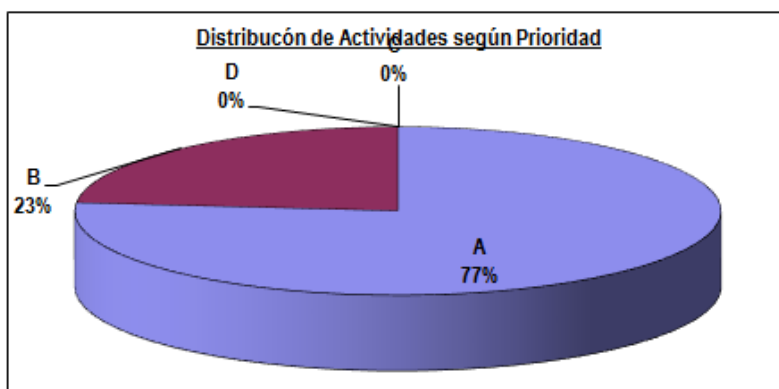
## REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo Real (h):	155.67
Tiempo Real Total (h):	171.23

Eficiencia Parcial: 99.6%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	7150	76.55%
B	2190	23.45%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 5. Carga de trabajo de coordinador de ventas y marketing.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.



## Vendedor mayorista

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Técnico
Nombre del Puesto:	Vendedor mayorista
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30, S 8:30-12:30
Horas al mes:	196

#### Función Principal:

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los artículos que distribuye la empresa a los clientes estatales y constructoras en el mercado, con la finalidad de fidelizar clientes actuales y buscar nuevos clientes para el portafolio, de modo tal que se aumente el nivel de las ventas

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Dar a conocer los artículos comercializados por la organización a los clientes	A	Diaria	24	4	20	1920
2	Informar y crear reportes de artículos solicitados y que no se comercialicen	A	Semanal	4	1	10	40
3	Vender los artículos que la empresa distribuye en orden de prioridades	A	Diaria	24	4	10	960
4	Prestar atención a las opiniones, sugerencias y brindar un servicio eficiente	A	Diaria	24	4	5	480
5	Realizar visitas pautadas con los clientes existentes y/o potenciales.	A	Otra	4	1	150	600
6	Búsqueda activa y postulación de en concursos de contrataciones con el estado	A	Diaria	24	4	15	1440
7	Realización de la documentación para participar en contrataciones con el estado.	A	Otra	1	1	240	240
8	Entrega de documentación de forma oportuna a clientes estatales y constructoras.	A	Otra	1	1	240	240
9	Brindar adecuada y oportuna información sobre promociones y descuentos	A	Semanal	24	4	5	480
10	Informar al cliente sobre cambios significativo en los procesos de compra y venta.	A	Otra	1	1	120	120
11	Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico	A	Mensual	1	1	40	40
12	Llevar un control del proceso para formalizar y registrar la venta.	A	Otra	8	1	20	160
13	Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los artículos y su utilización.	A	Otra	5	1	10	50
14	Elaborar informes sobre, competencia en su sector, quejas, ventas.	A	Semanal	4	1	60	240
15	Presentar reportes sobre la cartera de los clientes.	A	Semanal	4	1	10	40
16	Realizar cotizaciones sobre artículos solicitados.	A	Diaria	24	2	30	1440
17	Formalizar las órdenes de compra e informar del pedido a coordinación ventas.	A	Otra	8	1	20	160
18	Realizar y presentar informes claros de consumo por sus labores.	A	Mensual	1	1	10	10
19	Atender el teléfono y/o direccionar la llamada a la persona solicitada.	C	Diaria	24	8	2	384
20	Realizar cobros...y realizar la recaudación.	B	Semanal	4	1	60	240
21	Asegurarse de brindar un servicio que genere valor percible en el cliente.	A	Diaria	22	5	10	1100

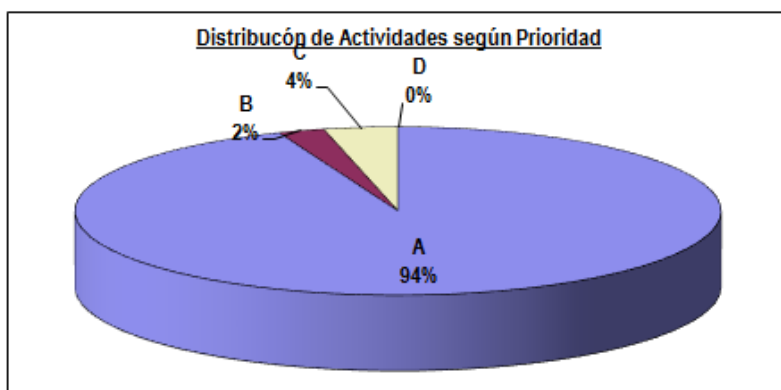
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo Real (h):	173.07
Tiempo Real Total (h):	190.37

Eficiencia Parcial: 97.1%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	9760	93.99%
B	240	2.31%
C	384	3.70%
D	0	0.00%

Figura E 6. Carga de trabajo de vendedor mayorista.

Adaptado de Apicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Vendedor

### MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO

#### Información personal

Apellidos y Nombres:	
Nivel de Instrucción:	Técnico
Nombre del Puesto:	Vendedor
Organización:	LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 14:00-18:30 , S 8:30-12:30
Horas al mes:	196

#### Función Principal:

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los artículos que distribuye la empresa a los clientes distribuidoras ferreteras y minoristas (ferreterías) en el mercado

#### Detalle de carga de trabajo

N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Dar a conocer los artículos comercializados por la organización a los clientes	A	Diaria	24	6	10	1440
2	Informar y crear reportes de artículos solicitados y que no se comercialicen	A	Semanal	4	1	10	40
3	Vender los artículos que la empresa distribuye en el orden de prioridades	A	Diaria	24	6	10	1440
4	Prestar atención a las opiniones, sugerencias y brindar un servicio eficiente	A	Diaria	24	6	5	720
5	Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes	A	Otra	1	1	90	90
6	Búsqueda activa de nuevos clientes minoristas.	A	Interdiaria	12	1	40	480
7	Entrega de documentación a distribuidoras ferreteras y minoristas.	A	Otra	1	1	120	120
8	Brindar adecuada y oportuna información sobre promociones y descuentos	A	Semanal	24	6	5	720
9	Informar clientes sobre cambios significativo en los procesos de compra y venta.	A	Otra	1	1	120	120
10	Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico	A	Mensual	1	1	30	30
11	Llevar un control del proceso para formalizar y registrar la venta.	A	Diaria	22	5	10	1100
12	Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los artículos y su utilización.	A	Otra	2	1	10	20
13	Elaborar informes..competencia en su sector...quejas...ventas.	A	Semanal	4	1	60	240
14	Presentar reportes sobre la cartera de los clientes.	A	Semanal	4	1	20	80
15	Realizar cotizaciones sobre artículos solicitados.	A	Diaria	24	2	20	960
16	Formalizar las órdenes de compra e informar del pedido a coordinación ventas.	A	Diaria	22	5	10	1100
17	Realizar y presentar informes de consumo por la realización de sus labores.	A	Mensual	1	1	10	10
18	Realizar cobros, recaudación y entregar al encargado.	B	Interdiaria	12	1	60	720
19	Asegurarse de brindar un servicio que genere valor percible en el cliente.	A	Diaria	22	5	10	1100

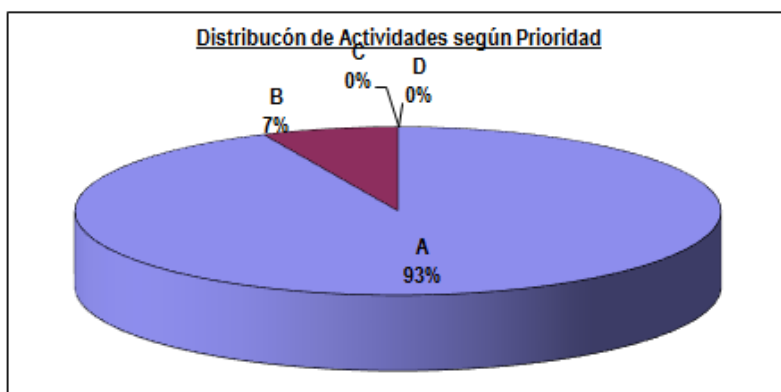
### REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO

#### Datos:

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	196.00
Tiempo_Real (h):	175.50
Tiempo Real Total (h):	193.05

Eficiencia Parcial: 98.5%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	9810	93.16%
B	720	6.84%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 7. Carga de trabajo de vendedor.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Gerencia de administración y finanzas

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Gerencia de administración y finanzas
LA EMPRESA SA

Fecha:

Horarios:

Horas al mes:

L-V 8:30-13:00 y 15:00-18:30, S 9-12
172

Asistir a Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, con el propósito de optimizar la gestión de la empresa, responsabilizándose tanto de la parte operativa, como del área administrativa y financiera

**Detalle de carga de trabajo**

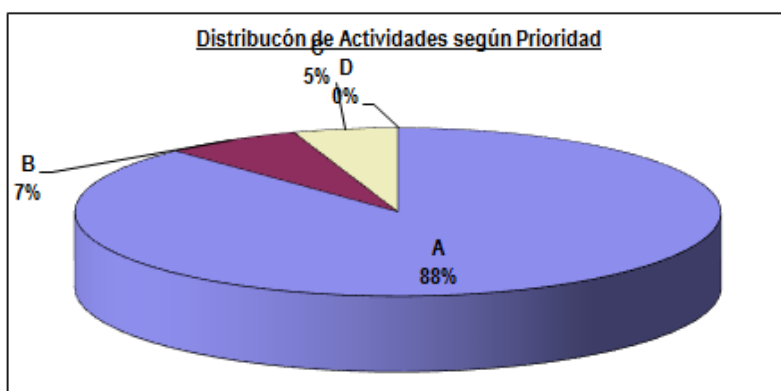
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Coordinar las áreas que conforman la empresa.	A	Diaria	24	1	20	480
2	Implementar programas de entrenamiento y el uso de herramientas	A	Otra	1	2	240	480
3	Apoyo en el manejo de personal	B	Mensual	1	1	60	60
4	Autorizar documentos como aprobación de créditos, devoluciones, pr	A	Diaria	20	2	10	400
5	Garantizar el flujo de información a todas las áreas de la empresa	A	Diaria	24	4	10	960
6	Realizar el control de ingreso y salida de los trabajadores	C	Diaria	24	2	10	480
7	Elaboración de cheques y/o giros para pagos generales.	A	Diaria	24	2	20	960
8	Realizar pagos a diferentes instituciones financieras	B	Interdiaria	12	1	40	480
9	Supervisar y asegurar el correcto cierre contable y los presupuestos.	A	Semestral	1	1	10	10
10	Cuidar los registros e información del libro contable.	A	Mensual	1	1	30	30
11	Analizar los estados financieros.	A	Anual	1	1	20	20
12	Supervisión de la contabilización de pagos de clientes y proveedores	A	Diaria	24	1	40	960
13	Conciliaciones bancarias y gestión de actividades de tesorería.	A	Diaria	24	1	40	960
14	Revisar la suma de dinero correspondientes a las ventas realizadas	A	Diaria	24	1	20	480
15	Recibir los reportes de las devoluciones y analizarlos.	A	Interdiaria	12	1	20	240
16	Realizar reportes a gerencia sobre la actividad.	A	Quincenal	2	1	180	360
17	Realizar la correcta gestión de proceso del área.	A	Diaria	24	1	20	480
18	Revisar el cuadro de caja correspondiente.	A	Diaria	24	1	10	240
19	Realizar los pagos previstos en efectivo	A	Diaria	24	2	20	960
20	Desarrollar e implementar estrategias para mejorar los indicadores	A	Anual	1	1	40	40
21	Realizar el pago a los colaboradores	B	Mensual	1	1	90	90

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo_Real (h):	152.83
Tiempo Real Total (h):	168.12

**Eficiencia Parcial: 97.7%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	8060	87.90%
B	630	6.87%
C	480	5.23%
D	0	0.00%

Figura E 8. Carga de trabajo de gerencia de administración y finanzas.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Auxiliar contable

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Auxiliar contable
LA EMPRESA SA

Fecha:	
Horarios:	L-V 8:30-13:00 y 15:00-18:30, S 9-12
Horas al mes:	172

Realizar la contabilidad de la empresa, así como actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la información requerida por Gerencia, presentar apoyo en las actividades financieras y operativas que se desarrollan

**Detalle de carga de trabajo**

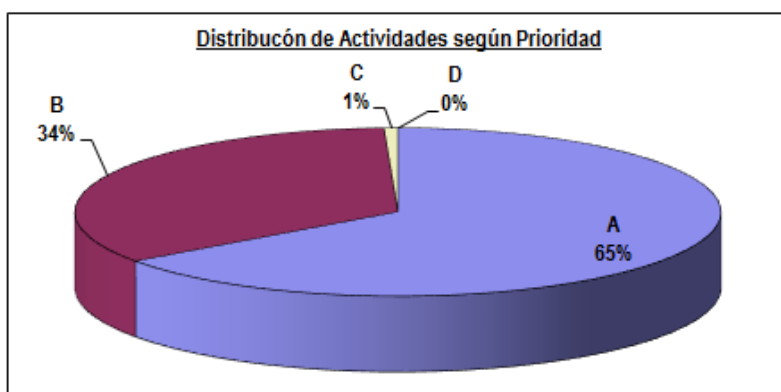
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Firmar y realizar las declaraciones de impuestos.	A	Anual	1	1	30	30
2	Realizar los estados Financieros.	A	Anual	1	1	40	40
3	Realizar y entregar balances con la situación actual de la empresa.	A	Mensual	1	1	240	240
4	Registro de los libros contables sistematizados.	A	Mensual	1	1	240	240
5	Elaboración de planilla mensual.	A	Mensual	1	1	240	240
6	Revisión, elaboración y renovación de los contratos del personal.	C	Otra	1	1	60	60
7	Preparación de información para la SUNAT.	A	Anual	1	1	30	30
8	Verificar las facturas de detracción	A	Mensual	1	1	240	240
9	Realización y revisión de flujo de caja.	A	Diaria	24	2	30	1440
10	Reporte a gerencia administrativa y contable.	A	Semanal	4	1	150	600
11	Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja.	B	Diaria	24	2	20	960
12	Recibir y procesar las notas de crédito.	B	Semanal	4	1	60	240
13	Recibir el importe de las ventas al contado, y recaudo de las de crédito	B	Diaria	22	4	20	1760
14	Realizar los reportes de las devoluciones realizadas.	A	Semanal	4	1	60	240
15	Realizar el cuadro de caja correspondiente.	A	Diaria	24	1	60	1440
16	Realizar la ejecución de los cierres contables.	A	Mensual	1	1	240	240
17	Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.	A	Diaria	20	1	30	600

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo_Real (h):	144.00
Tiempo Real Total (h):	158.40

**Eficiencia Parcial: 92.1%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	5620	65.05%
B	2960	34.26%
C	60	0.69%
D	0	0.00%

Figura E 9. Carga de trabajo de auxiliar contable.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.



## Auxiliar de facturación

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Auxiliar de facturación
LA EMPRESA SA

Fecha:

Horarios: L-V 8:30-13:00 y 15:00-18:30, S 9-12

Horas al mes: 172

Ampliar las funciones administrativas, referidas a facturación, elaboración de facturación; bases de datos; manejo de correspondencia, control de archivo y trámites administrativos

**Detalle de carga de trabajo**

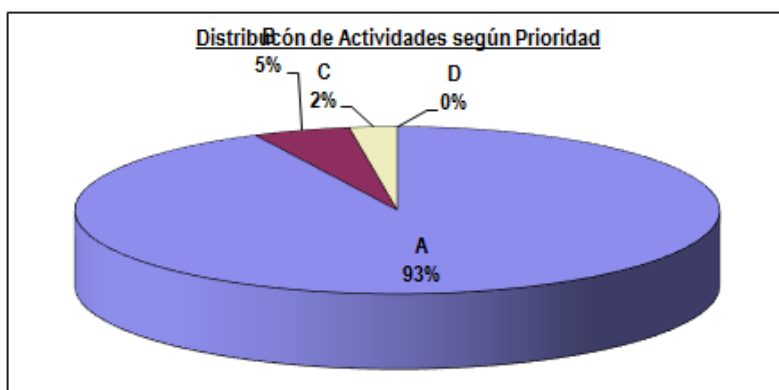
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Realizar la facturación y guías para las órdenes de compra	A	Diaria	22	8	10	1760
2	Registro de gastos, facturas de compra y venta en sistema informático	A	Diaria	22	4	20	1760
3	Reportar las moras de cartera a los vendedores	A	Diaria	24	1	20	480
4	Realizar reporte a gerencia administrativa y financiera.	A	Semanal	1	1	150	150
5	Programación de letras de pago.	A	Mensual	1	1	240	240
6	Revisar en compañía de fuerza de ventas, las cuentas por cobrar	A	Semanal	4	1	90	360
7	Calculo de horas extras de colaboradores	C	Mensual	1	1	30	30
8	Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos.	A	Diaria	24	1	20	480
9	Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos del sistema	A	Diaria	24	1	60	1440
10	Ordenar y alistar las facturas de detracción.	A	Mensual	1	1	120	120
11	Revisión de la cartera (cuentas por cobrar)	A	Diaria	24	1	20	480
12	Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.	A	Diaria	24	1	10	240
13	Recibir los documentos que llegan a la empresa para su trámite.	B	Diaria	24	1	5	120
14	Realizar los reportes de las devoluciones realizadas.	A	Semanal	4	1	60	240
15	Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido.	B	Otra	1	1	60	60
16	Recibir, entregar la correspondencia vía física o virtual.	B	Mensual	1	1	240	240
17	Colaborar con gerencia general en la programación de las actividades	A	Semanal	4	1	60	240
18	Agendar citas y responder llamadas dirigidas a gerencia general.	C	Diaria	22	4	2	176

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo Real (h):	143.60
Tiempo Real Total (h):	157.96

Eficiencia Parcial: 91.8%

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	7990	92.73%
B	420	4.87%
C	206	2.39%
D	0	0.00%

Figura E 10. Carga de trabajo de auxiliar de facturación.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

## Gerencia General

**MEDICIÓN DE CARGA DE TRABAJO****Información personal**

Apellidos y Nombres:

Nivel de Instrucción:

Nombre del Puesto:

Organización:

Función Principal:

Superior
Gerencia General
LA EMPRESA SA

Fecha:

Horarios: L-V 8:30 -13:00 y 15:00 - 18:30 , S 9-12

Horas al mes:

172

Responsable de la optimización de recursos, responsabilidad general por la gestión de los procesos.

**Detalle de carga de trabajo**

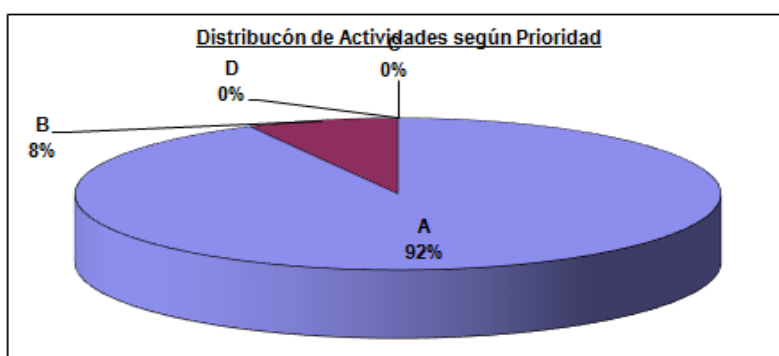
N	Actividades	Tipo	F	Frec.	Vol.	t (Min)	Tiempo Total
1	Desempeñarse como representante legal de la empresa	A	Diaria	20	1	20	400
2	Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa	A	Diaria	20	1	120	2400
3	Dirigir el funcionamiento general de la empresa.	A	Diaria	24	1	20	480
4	Velar por la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa.	A	Mensual	1	1	120	120
5	Cuidar y vigilar el manejo Administrativo, y financiero de modo general	A	Semanal	4	1	120	480
6	Implementar la estructura organizacional	A	Mensual	1	2	120	240
7	Contratar, y remover el personal; y desarrollar programas de capacitación.	B	Mensual	1	1	240	240
8	Ejercer liderazgo dinámico y ejecutar los planes y estrategias determinados	A	Diaria	20	2	40	1600
9	Desarrollar un ambiente de trabajo que motive al personal.	B	Diaria	20	2	10	400
10	Velar por el uso eficiente de los recursos	B	Mensual	1	2	30	60
11	Evaluar y controlar continuamente	A	Diaria	20	1	60	1200
12	Suscribir los contratos y convenios y expedir documentos	A	Semanal	4	1	120	480
13	Designar delegados o representantes de la empresa	A	Semestral	1	1	10	10
14	Aprobación de cheques para realización de pagos generales	A	Diaria	24	2	10	480
15	Promover la adaptación y adopción de modelos orientados a mejorar	A	Anual	1	1	40	40
16	Dirigir y fomentar las relaciones comerciales nacionales e internacionales	A	Mensual	1	1	60	60
17	Desarrollar estrategias, objetivos y actividades	A	Anual	1	1	60	60
18	Supervisar la adecuada realización de los procesos	A	Diaria	24	1	20	480

**REPORTE FINAL DE ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO****Datos:**

Tiempos suplementarios:	10.00%
Tiempo según horario (h):	172.00
Tiempo Real (h):	153.83
Tiempo Real Total (h):	169.22

**Eficiencia Parcial: 98.4%**

Análisis:



Actividad	Tiempo (min)	%
A	8530	92.42%
B	700	7.58%
C	0	0.00%
D	0	0.00%

Figura E 11. Carga de trabajo de gerencia general.

Adaptado de Aplicativo de medición de carga de trabajo, Huamán y Rios, 2015.

**Productividad ganada:**

$$\frac{\sum_1^n |eficiencia\ parcial\ actual - eficiencia\ parcial\ anterior|}{n} = \frac{377.8}{11} = 34.34\%$$

n= número de trabajadores

## Apéndice F: Puestos de Trabajo

### Gerencia General

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Reporta a:</b>	
<b>Le reportan:</b>	Todos los cargos
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	Con todos los cargos de la distribuidora para la revisión del cumplimiento de los objetivos.
<b>Relaciones externas:</b>	Gerentes de otras empresas para convenios.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Función General:</b> Responsable de la optimización de recursos, manejo del talento humano y responsabilidad general por la gestión de los procesos.	
<b>Funciones Específicas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeñarse como representante legal de la empresa.</li> <li>2. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los factores del entorno externo y las condiciones internas de la empresa</li> <li>3. Dirigir el funcionamiento general de la empresa.</li> <li>4. Velar por la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa.</li> <li>5. Cuidar y vigilar el manejo Administrativo, y financiero de modo general de la empresa.</li> <li>6. Implementar la estructura organizacional que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> <li>7. Contratar, reasignar y remover el personal necesario de la empresa consistente con los objetivos y planes de la empresa; y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar las capacidades.</li> <li>8. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos los planes y estrategias determinados.</li> <li>9. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los colaboradores.</li> <li>10. Evaluar y controlar continuamente la ejecución de procesos y comparar resultados.</li> <li>11. Velar por el uso eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la empresa</li> <li>12. Suscribir los contratos y convenios y expedir documentos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa</li> <li>13. Designar delegados o representantes de la empresa ante las instituciones con las cuales ella tenga relaciones.</li> <li>14. Aprobación de cheques para realización de pagos generales.</li> <li>15. Promover la adaptación y adopción de modelos orientados a mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa.</li> <li>16. Dirigir y fomentar las relaciones comerciales nacionales e internacionales de la empresa.</li> <li>17. Desarrollar estrategias, objetivos y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, el nivel de capacitación y entrenamiento de todos los colaboradores de la empresa</li> </ol>	

18. Supervisar la adecuada realización de la gestión de procesos en la empresa			
<p align="center"><b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p> <p align="center"><b>PERFIL</b></p>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Profesional en el área administrativa. Poseer un título universitario (Ingeniería industrial, administración de empresas, o carreras afines).		
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años en el manejo gerencial o en cargos similares.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos. Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo y el de sus colaboradores. Conocimientos sobre gestión de procesos, software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. Habilidades para trabajar en equipo. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. Conocimientos básicos en archivo y correspondencia.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Gerencia de administración y finanzas

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Gerente de administración y finanzas
<b>Área:</b>	Administración y finanzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General
<b>Le reportan:</b>	Asistente contable, auxiliar de facturación
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con gerencia con la entrega, análisis y revisión de consolidados de ventas, tesorería y cartera; notas de crédito, consignaciones bancarias, devoluciones, pagos en efectivo, y cierres contables.</p> <p>Con ventas revisando el estado de cartera, ventas a crédito y al contado.</p> <p>Con todos los cargos para coordinación</p>
<b>Relaciones externas:</b>	<p>Con clientes solucionando inconvenientes de contabilización y actualización de pagos.</p> <p>Con entidades financieras para negociaciones, pagos, conciliaciones y convenios.</p>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Asistir a Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa, con el propósito de optimizar la gestión de la empresa, responsabilizándose tanto de la parte operativa, como del análisis e implementación de procesos en el área administrativa y financiera, así como el apoyo el logro de objetivos institucionales, diseñando y direccionando estrategias hacia la rentabilidad y sostenimiento de la empresa a través de la integración de las áreas.</p>	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar las áreas que conforman la empresa.</li> <li>2. Implementar programas de entrenamiento y el uso de herramientas que mejoren el desarrollo de las funciones.</li> <li>3. Apoyo en el manejo de personal</li> <li>4. Autorizar documentos tales como aprobación de créditos, devoluciones de venta, precios de venta u otros afines.</li> <li>5. Garantizar el flujo de información a todas las áreas de la empresa.</li> <li>6. Realizar el control de ingreso y salida de los trabajadores.</li> <li>7. Elaboración de cheques y/o giros para pagos generales.</li> <li>8. Realizar pagos a diferentes instituciones financieras.</li> <li>9. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables y presupuestos aprobados.</li> <li>10. Cuidar los registros e información del libro contable.</li> <li>11. Analizar los estados financieros.</li> <li>12. Supervisión de la contabilización de pagos de clientes y a proveedores.</li> <li>13. Conciliaciones bancarias y gestión de actividades de tesorería.</li> <li>14. Revisar la suma de dinero correspondientes a las ventas realizadas al contado, los recaudos hechos por los vendedores sobre las ventas a acredito.</li> <li>15. Recibir los reportes de las devoluciones y analizarlos.</li> <li>16. Realizar reportes a gerencia sobre la actividad.</li> </ol>	

17. Realizar la correcta gestión de proceso del área. 18. Revisar el cuadre de caja correspondiente. 19. Realizar los pagos previstos en efectivo. 20. Desarrollar e implementar estrategia para el mejoramiento de indicadores (ratios), así como incentivar la dirección estratégica. 21. Realizar el pago a los colaboradores			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Bachillerato de preferencia titulado en el área administrativa y/o finanzas.		
<b>Experiencia</b>	Dos (2) años en el manejo financiero o administrativo.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Persona comprometida con el logro de los objetivos. Habilidades para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar su trabajo y el de sus colaboradores. Conocimientos de software de oficina, procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo; de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. Habilidades para trabajar en equipo. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. Conocimientos básicos en archivo y correspondencia.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\Sigma$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de sus rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Auxiliar contable

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Auxiliar Contable
<b>Área:</b>	Administración y finanzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia de administración y finanzas
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con gerencia de administración y finanzas con la entrega de consolidados de ventas, tesorería y cartera; notas de crédito, consignaciones bancarias, devoluciones, pagos en efectivo, y cierres contables.</p> <p>Con ventas recibiendo el estado de cartera, ventas a crédito y de contado.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	<p>Con clientes y proveedores actualizando el registro de cobros y pagos.</p> <p>Con tramites de SUNAT y otras entidades similares.</p>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Realizar la contabilidad de la empresa, así como actividades de apoyo administrativo con el objeto de facilitar la información requerida por Gerencia, presentar apoyo en las actividades, financieras y operativas que se desarrollan en las distintas áreas de la empresa.</p>	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmar y realizar las declaraciones de impuestos.</li> <li>2. Realizar los estados Financieros.</li> <li>3. Realizar y entregar balances con la situación actual de la empresa.</li> <li>4. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa.</li> <li>5. Elaboración de planilla mensual.</li> <li>6. Revisión, elaboración y renovación de los contratos del personal.</li> <li>7. Preparación de información para la SUNAT.</li> <li>8. Verificar las facturas de detracción</li> <li>9. Realización y revisión de flujo de caja.</li> <li>10. Reporte a gerencia administrativa y financiera.</li> <li>11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja.</li> <li>12. Recibir y procesar las notas de crédito.</li> </ol>	

13. Recibir la suma de dinero correspondientes a las ventas realizadas al contado, y los recaudos hechos por los vendedores sobre las ventas a acreditado.			
14. Realizar los reportes de las devoluciones (monetarias) realizadas.			
15. Realizar el cuadro de caja correspondiente.			
16. Realizar la ejecución de los cierres contables.			
17. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
PERFIL			
Conocimiento (estudios)		Educación e nivel superior en contabilidad, finanzas o carreras afines.	
Experiencia		Experiencia mínima de un año en labores similares.	
Aptitudes y actitudes		Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados en el área administrativa y/o financiera y de contabilidad general. Manejo digital, conocimientos en informática y sistemas de información. Habilidades para trabajar en equipo. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. Conocimientos básicos en archivo y correspondencia.	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		Σ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo			
Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez		Revisado por:	Aprobado por:
			Fecha:



## Auxiliar de facturación

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de facturación
<b>Área:</b>	Administración y finanzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia de administración y finanzas
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	Con gerencia de administración y finanzas en la entrega de reportes referente a sus labores.  Con ventas verificando de cartera, ventas a crédito y de contado.
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes y proveedores actualizando el registro de facturas y guías.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Función General:</b> Ampliar las funciones administrativas, referidas a facturación, elaboración de guías y facturas, bases de datos; manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.	
<b>Funciones Específicas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la facturación y guías para las órdenes de compra.</li> <li>2. Registro de gastos, facturas de compra y venta en el sistema informático.</li> <li>3. Reportar las moras de cartera a los vendedores, con copia a gerencia administrativa y financiera.</li> <li>4. Realizar reporte a gerencia administrativa y financiera.</li> <li>5. Programación de letras de pago.</li> <li>6. Revisar en compañía de los colaboradores de ventas, las cuentas por cobrar, y verificación de la emisión de notas de crédito.</li> <li>7. Calculo de horas extras de colaboradores</li> <li>8. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos</li> <li>9. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos del sistema informático.</li> <li>10. Ordenar y alistar las facturas de detracción.</li> <li>11. Revisión de la cartera (cuentas por cobrar).</li> <li>12. Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.</li> <li>13. Recibir los documentos que llegan a la empresa para iniciar su trámite.</li> </ol>	

14. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido.			
15. Recibir y entregar la correspondencia que entra o llega a la empresa vía física o virtual.			
16. Colaborar con gerencia general en la programación y ejecución de las actividades de la empresa.			
17. Agendar citas y responder llamadas dirigidas a gerencia general.			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
PERFIL			
Conocimiento (estudios)	Estudiante de últimos semestres o bachiller en contabilidad, administración o carreras afines.		
Experiencia	Experiencia mínima anterior de tres meses en labores similares.		
Aptitudes y actitudes	Destrezas para proyectar, establecer, controlar y evaluar su trabajo. Manejo digital, conocimientos en informática y sistemas de información. Habilidades para trabajar en equipo. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. Conocimientos básicos en archivo y correspondencia.		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		Σ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo			
Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Jefe de ventas

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de ventas
<b>Área:</b>	Ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general y Gerencia de administración y finanzas
<b>Le reportan:</b>	Vendedores
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con gerencia emitiendo reportes de indicadores de mejora de ventas y situación actual del área.</p> <p>Con gerencia de administración y finanzas con la entrega de reportes referente a las cuentas por cobrar (cartera), ventas a crédito y de contado.</p> <p>Con marketing en la elaboración de planes de comercialización y marketing.</p> <p>Con compras en la introducción de nueva mercadería.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes y proveedores
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Realizar los planes de comercialización y mercadeo en conjunto con marketing, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a la promoción, distribución y venta de los artículos distribuidos y servicios prestados en su realización a fin de lograr los objetivos de ventas.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprobar servicio de crédito a clientes mayoristas y minoristas analizando la documentación requerida para su estudio.</li> <li>2. Elaborar planes y presupuesto de venta y comerciales.</li> <li>3. Apoyo en la elaboración de planes de marketing.</li> <li>4. Establecer y revisar los estándares de precio para la venta.</li> <li>5. Monitorear el desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>6. Monitorear los reportes de venta.</li> <li>7. Gestionar los recursos para las actividades de recolección de cartera.</li> <li>8. Elaboración de cuadros estadísticos de ventas e ingresos.</li> <li>9. Negociar condiciones de venta.</li> <li>10. Realizar capacitaciones permanentes en servicio al cliente y mercadeo.</li> <li>11. Recuperar los segmentos de mercado perdidos.</li> <li>12. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</li> <li>13. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</li> <li>14. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.</li> <li>15. Delimitar los segmentos de mercado, establecer cuotas de ventas.</li> <li>16. Compensar, motivar y guiar la fuerza de venta.</li> <li>17. Conducir el análisis de costo por la realización de ventas.</li> <li>18. Establecer y manejar el presupuesto del área.</li> <li>19. Gestión adecuada y correcta del proceso realizado en el área.</li> <li>20. Revisar en forma semanal y en compañía del auxiliar de facturación, las cuentas por cobrar, realizando los ajustes que servirán para la emisión de notas de crédito.</li> <li>21. Elaboración de informe de la cartera (cuentas por cobrar).</li> </ol>	

22. Realizar el control de salida de facturas a los clientes. 23. Realizar reportes a gerencia general. 24. Dar seguimiento al progreso del cumplimiento de objetivos del área.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Marketing o carreras afines.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia dos (2) años a nivel de supervisor, jefatura o gerencia de ventas.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Destrezas para planificar, ejecutar, controlar y analizar su Trabajo y el de su personal a cargo. Manejo digital, conocimientos en informática, sistemas de información, elaboración y manejo de presupuestos de ventas, administración de la recolección de flujo de efectivo, elaboración y asignación de portafolios de clientes. Habilidades para trabajar en equipo. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. Liderazgo, toma de Decisiones y manejo de personal. Habilidades de expresión oral y escrita.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de sus rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Coordinación de ventas y marketing

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Coordinador de ventas y marketing
<b>Área:</b>	Ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general y Gerencia de administración y finanzas
<b>Le reportan:</b>	Vendedores
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con gerencia emitiendo reportes de planes de marketing.</p> <p>Con gerencia de administración y finanzas con la entrega de valores referente a las cuentas por cobrar</p> <p>Con jefe de ventas en la elaboración de planes de comercialización y marketing.</p> <p>Con jefe de logística y almacén mediante la coordinación de pedidos de mercadería a realizar.</p> <p>Con compras mediante pedidos.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes con la recaudación de cartera y servicio al cliente y proveedores con el ingreso de nuevas mercancías para su venta.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Elaboración y ejecución de plan de marketing y participar en el desarrollo y ejecución del plan comercial y/o de ventas de la empresa, coordinando las actividades de la fuerza de ventas, buscando el incremento de los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, cumpliendo con la imagen y la marca, supervisando la fuerza de ventas, creando redes de distribución del servicio de la empresa y dando seguimiento a las transacciones comerciales.</p>	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y efectuar las actividades para la venta de mercadería.</li> <li>2. Verificar la disponibilidad de mercadería en el sistema, asegurando su existencia física en almacén.</li> <li>3. Ordenar pedido a compras.</li> <li>4. Realizar estudio de mercado, encuestas.</li> <li>5. Desarrollar estrategias de marketing de ventas, mediante la elaboración de planes de marketing.</li> <li>6. Gestionar las vías y canales de captación de clientes, y lista de clientes para marketing directo.</li> <li>7. Informar sobre moras de cartera (cuentas por cobrar) a los vendedores.</li> <li>8. Definir y realizar gráficos de marketing de productos.</li> </ol>	

9. Cerrar tratos y realizar reuniones con clientes (estatales, constructoras) potenciales en compañía con el vendedor asignado. 10. Supervisar la correcta emisión de información dada a los clientes y atención de reclamos 11. Generar reportes a gerencia general. 12. Planificación y organización de eventos de promoción. 13. Representar a la empresa comercialmente. 14. Asistencia en la creación de material publicitario. 15. Creación de interacción en redes.		
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>		
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Bachiller o titulado en administración, marketing, o carreras afines.	
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de seis meses en puestos similares.	
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Destrezas para planificar, ejecutar, controlar y analizar su trabajo. Manejo digital, conocimientos en informática y sistemas de información, conocimiento en técnicas de marketing y ventas, idiomas, gestión. Habilidades para trabajar, supervisar y motivar el equipo. Capacidades de comunicación escritas, verbales, de presentación, entendimiento de las necesidades del cliente. Habilidad de escuchar activamente, del uso lógico para identificar fortalezas, debilidades y soluciones. Habilidades en comprensión y expresión oral y escrita competentes. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>		
Criterio	Importancia	Cumplimiento
1. 2. 3. 4.		
Rendimiento del puesto	$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.		
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:

## Auxiliar de almacén y logística

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Auxiliar de almacén y logística
<b>Área:</b>	Almacén y logística
<b>Reporta a:</b>	Jefe de almacén y logística
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con Jefe de almacén y logística entregando comprobantes de entradas, salidas, devoluciones y stock de inventario de mercancías en almacén, reportar tiempos de entrega a clientes y de proveedores.</p> <p>Con facturación mediante la entrega de guías y/o facturas entregadas para su verificación inicial.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes en la solución de inconvenientes y contestación de dudas a los clientes acerca de la mercadería enviada, así como temas relacionados a sobre tiempo de entrega.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Participar en la recepción, catalogación, almacenamiento y entrega de mercadería a clientes o bienes para los clientes internos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en almacén, además de la realización conjunta con el jefe de almacén y logística de los consolidados de mercadería ingresada y sacada de almacén, basándose en los datos establecidos en los inventarios.</p>	
<b>Funciones Específicas:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaborar con el Jefe de logística y almacén en la conservación y adecuada distribución de la mercadería.</li> <li>2. Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a las órdenes de compra recibidas.</li> <li>3. Participar en la realización de los inventarios físicos en almacén y realizar su comparación con los documentados.</li> <li>4. Recibir y verificar las devoluciones de mercadería y reingresarlos a almacén adecuadamente.</li> <li>5. Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.</li> <li>6. Ingreso de mercadería a almacén, así como, de productos de compras generales (abastecimiento), previamente revisado y emitiendo conformidad.</li> <li>7. Elaboración del comprobante de ingreso de mercadería a almacén.</li> <li>8. Salida de mercadería con el respectivo comprobante y emisión de conformidad.</li> </ol>	

<p>9. Apoyar con las cobranzas y reportar a ventas el valor (suma) de estas diariamente.</p> <p>10. Clasificar y catalogar los ingresos a almacén, acorde a una disposición diseñada y establecida.</p> <p>11. Realización del inventario general (anual).</p> <p>12. Cumplir con las demás funciones que se le asigne y que estén de acuerdo con las de su cargo.</p>			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Técnico en logística y almacenes.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de un (1) año realizando actividades similares.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	<p>Conocimientos de informática, conocimiento en técnicas de almacenamiento y distribución de almacenes.</p> <p>Capacidades de servicio al cliente.</p> <p>Habilidad de atención al público.</p> <p>Habilidad de uso lógico para identificar soluciones.</p> <p>Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.</p>		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
<p>Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo</p> <p>Importancia: acorde al criterio referido a las actividades A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.</p>			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



## Jefe de almacén y logística

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de almacén y logística
<b>Área:</b>	Almacén y logística
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general y Gerencia de administración y finanzas
<b>Le reportan:</b>	Auxiliar de almacén
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con gerencia emitiendo reportes de análisis y revisión de consolidados de entradas, salidas y stock de inventario en almacén; devoluciones, novedades, y tiempos de entrega a clientes y de proveedores.</p> <p>Con el auxiliar de almacén para controlar, y monitorear la adecuada disposición de la mercadería en almacén, los tiempos de entrega a los clientes, actividades de carga y descarga correspondientes a cada entrada y salida (despacho).</p> <p>Con facturación mediante la entrega de guías y/o facturas entregadas para su verificación inicial.</p> <p>Con todos los cargos de la empresa para coordinar procesos referidos a ventas.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	<p>Con clientes en la solución de inconvenientes y contestación de dudas a los clientes acerca de la mercadería enviada, así como temas relacionados a sobre tiempo de entrega.</p> <p>Con proveedores negociaciones y gestiones sobre tiempos de entrega y logística de la mercadería.</p>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b> Planificar, coordinar y controlar todas las operaciones en el almacén de la empresa, desarrollando las actividades logísticas que garanticen el seguimiento diario de recepciones, almacenamiento y despachos de la mercadería y órdenes de compra, velando por la correcta administración de inventarios, y monitoreo de stock que se mantiene en almacén, así como el control físico de los activos y bienes menores de la empresa.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, revisar e ingresar al sistema la mercadería adquirida o aquella que ha sido devuelta o no recibida.</li> <li>2. Coordinar y ejecutar el manejo (entrada y salida) de mercancías en almacén con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.</li> <li>3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar su deterioro o pérdida de los mismos.</li> <li>4. Supervisar la entrega oportuna y adecuada de la mercadería que esté facturada.</li> <li>5. Verificar que la mercadería esté acorde con las facturas y guías del consolidado con el fin de llevar control sobre salidas e ingresos de mercadería en almacén.</li> <li>6. Verificar el cumplimiento de las características de especificación en la orden de compra.</li> <li>7. Controlar que la mercadería que ingresa a almacén cumpla especificaciones de calidad y cantidad en la orden de pedido.</li> <li>8. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercadería, en el que se contraste inventario físico con documental y en sistema; informando de los desajustes y adecuando a la realidad.</li> <li>9. Coordinar con el responsable de entrega, el envío correspondiente.</li> <li>10. Organizar, clasificar y catalogar los ingresos a almacén, acorde a una disposición diseñada y establecida, sugiriendo y realizando mejoras.</li> <li>11. Realizar seguimiento y control a las actividades del auxiliar de almacén, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.</li> </ol>	

12. Realizar en forma periódica la verificación del inventario, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados y manteniendo el inventario actualizado en el sistema. 13. Clasificar y archivar los documentos de entrada y salida de mercadería. 14. Realizar informe de las entradas, salidas, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera. 15. Controlar el ingreso y la salida de bienes físicos para la empresa. 16. Generar órdenes de pedido de mercaderías de reposición. 17. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas que lo requieran, llevando el control cuando estos documentos salgan. 18. Gestionar adecuadamente el proceso realizado en su área. 19. Colaborar en labores de compra cuando sea requerido.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Bachiller en ingeniería industrial, administración o afines. Conocimiento gestión de seguridad y salud ocupacional certificados.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de un (1) año realizando actividades similares.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Destrezas para planificar, ejecutar, controlar y analizar su trabajo. Manejo digital, conocimientos en informática y sistemas de información, conocimiento en técnicas de logística, almacenamiento y distribución de almacenes. Habilidades para trabajar, supervisar y motivar el equipo. Capacidades de entendimiento y servicio al cliente. Habilidad de atención al público. Habilidad de uso lógico para identificar soluciones. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\Sigma$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Jefe de compras

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Jefe de compras
<b>Área:</b>	Compras
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	Con Jefe de almacén y logística entregando órdenes de compra, facturas y/o guías remitidas por proveedores. Con facturación mediante la entrega de guías y/o facturas recibidas. Con administración y finanzas mediante solicitud de aprobación de presupuesto para las compras de mercaderías y abastecimiento.
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes en la solución de inconvenientes de calidad de producto y con proveedores mediante el manejo de relaciones estrechas de cooperación y trato cordial.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Función General:</b> Planificar, organizar, controlar el abastecimiento de mercaderías al almacén atendiendo las necesidades de los clientes y los requerimientos internos de bienes necesarios para la realización de sus funciones.	
<b>Funciones Específicas:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar el abastecimiento oportuno y necesario de la mercadería.</li> <li>2. Realizar planificación de compras.</li> <li>3. Evaluar y seleccionar a los proveedores.</li> <li>4. Elaborar presupuestos de compras.</li> <li>5. Emitir informes de compras a administración y finanzas</li> <li>6. Mantener los registros de compras es decir todos los documentos de adquisición clasificados y archivados correctamente.</li> <li>7. Revisar y verificar que los productos cumplan con las especificaciones de la solicitud de compras.</li> <li>8. Informar y capacitar a los vendedores cuando ingresan productos nuevos a la empresa.</li> <li>9. Revisar lista de precio.</li> <li>10. Gestionar adecuadamente el proceso que se realiza en su área.</li> <li>11. Mantener relaciones cordiales con proveedores.</li> <li>12. Realizar reuniones con proveedores nuevos.</li> <li>13. Negociar con los proveedores las condiciones de compra tales como la forma de envío, fecha, garantía, modalidad de pago, así como solucionar problemas en caso de incumplimiento de las mismas.</li> <li>14. Administrar la caja chica que provee administración y finanzas para compras pequeñas y abastecimiento interno urgentes y la realización del reporte de cierre de la misma.</li> <li>15. Efectuar la contratación de tercerización (outsourcing) de servicios requeridos por el área para el traslado de la mercadería.</li> <li>16. Vigilar la recepción de los bienes y mercadería recibida, verificando la correcta emisión de documentación del proveedor.</li> <li>17. Revisión y respuesta a quejas de clientes referidas a calidad del producto.</li> <li>18. Apoyar al departamento de ventas con la cotización de bienes y servicios para que fuerza de</li> </ol>	

ventas pueda generar cotizaciones a sus clientes. 19. Realizar reportes a gerencia general referente a sus actividades. 20. Planificación y realización de pedidos de mercadería mediante la importación. 21. Entrega de la facturación de compras al auxiliar de facturación. 22. Realizar los pedidos correspondientes a reposición de stock necesario.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Bachiller en administración, ingeniería industrial, o afines. Conocimiento gestión de la calidad certificado.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de un (1) año realizando actividades similares.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Conocimientos de importación y aduanas. Conocimientos de informática, y manejo de sistemas de información. Capacidades de servicio al cliente. Habilidad de atención al público. Habilidad de uso lógico para identificar soluciones. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

Fuerza de ventas

Vendedor mayorista

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Vendedor mayorista
<b>Área:</b>	Ventas
<b>Reporta a:</b>	Jefe de ventas y/o coordinador de ventas y marketing
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con Jefe de almacén y logística informando y entregando órdenes de compra.</p> <p>Con facturación mediante la recepción de guías y/o facturas solicitadas.</p> <p>Con jefe de ventas y coordinador de marketing con el correcto flujo de información solicitada.</p> <p>Con compras en la introducción de una nueva mercadería al mercado objetivo.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes en la atención personal, aclaración de información, ofrecimiento de mercadería, solucionando inconvenientes.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los artículos que distribuye la empresa a los clientes estatales y constructoras en el mercado, con la finalidad de fidelizar clientes actuales y buscar nuevos clientes para el portafolio, de modo tal que se aumente el nivel de las ventas, de modo que se mejoren los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la empresa.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer los artículos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.</li> <li>2. Informar y crear reportes de artículos solicitados y que no se comercialicen o no se encuentren disponibles en el sistema.</li> <li>3. Vender los artículos que la empresa distribuye en el orden de prioridades establecidas por la empresa.</li> <li>4. Prestar atención a las opiniones, sugerencias y brindar un servicio eficiente de atención al cliente.</li> <li>5. Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes existentes y/o potenciales.</li> <li>6. Búsqueda activa y postulación de en concursos de contrataciones con el estado en las modalidades establecidas por la empresa.</li> <li>7. Realización de la documentación necesaria para participar de los procesos en contrataciones con el estado.</li> <li>8. Entrega de documentación de forma oportuna a clientes estatales y constructoras.</li> <li>9. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos de la mercadería ofrecida por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra.</li> <li>10. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en los procesos de compra y venta.</li> <li>11. Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico, e informarlas por escrito, con cantidad, tipo de evento y costo.</li> </ol>	

12. Llevar un control del proceso para formalizar y registrar la venta. 13. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los artículos y su utilización. 14. Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su sector de mercado, así como informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes y sobre la evolución de las ventas de su sector. 15. Presentar reportes sobre la cartera de los clientes. 16. Realizar cotizaciones sobre artículos solicitados. 17. Formalizar las órdenes de compra e informar del pedido a coordinación ventas. 18. Realizar y presentar informes claros de consumo por la realización de sus labores. 19. Atender el teléfono y /o direccionar la llamada a la persona solicitada. 20. Realizar cobro vía telefónica, haciendo recuerdo de su cuenta y/o apersonarse a la entidad y realizar la recaudación, entregar lo recaudado. 21. Asegurarse de brindar un servicio que genere valor percible en el cliente.			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>PERFIL</b>			
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Egresado de instituto superior de administración o marketing empresarial.		
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de un (1) año realizando actividades similares.		
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Conocimiento en contrataciones con el estado, Conocimientos de informática, y manejo de sistemas de información. Capacidades de servicio al cliente. Habilidad de atención al público. Habilidad de uso lógico para identificar soluciones. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.		
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
Criterio		Importancia	Cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			
Rendimiento del puesto		$\sum$ (Importancia*cumplimiento)	
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia: acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.			
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:

## Vendedor minorista

<b>LA EMPRESA SA</b>	
<b>Diseño de puesto de trabajo</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Cargo:</b>	Vendedor
<b>Área:</b>	Ventas
<b>Reporta a:</b>	Jefe de ventas y/o coordinador de ventas y marketing
<b>Le reportan:</b>	
<b>Relaciones internas (Coordina con):</b>	<p>Con Jefe de almacén y logística informando y entregando órdenes de compra para preparación del pedido.</p> <p>Con facturación mediante la recepción de guías y/o facturas solicitadas.</p> <p>Con jefe de ventas y coordinador de marketing con el correcto flujo de información solicitada.</p> <p>Con administración y finanzas mediante solicitud de aprobación de presupuesto para la venta de mercaderías.</p> <p>Con compras en la introducción de una nueva mercadería al mercado objetivo.</p>
<b>Relaciones externas:</b>	Con clientes en la atención personal, aclaración de información, ofrecimiento de mercadería, solucionando inconvenientes.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>Función General:</b></p> <p>Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los artículos que distribuye la empresa a los clientes distribuidoras ferreteras y minoristas (ferreterías) en el mercado, con la finalidad de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes para el portafolio, de modo tal que se aumente el nivel de las ventas, de modo que se mejoren los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la empresa.</p>	
<p><b>Funciones Específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer los artículos comercializados por la organización a los clientes correspondientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.</li> <li>2. Informar y crear reportes de artículos solicitados y que no se comercialicen o no se encuentren disponibles en el sistema.</li> <li>3. Vender los artículos que la empresa distribuye en el orden de prioridades establecidas por la empresa.</li> <li>4. Prestar atención a las opiniones y sugerencias de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente.</li> <li>5. Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes existentes y/o potenciales.</li> <li>6. Búsqueda activa de nuevos clientes minoristas.</li> <li>7. Entrega de documentación de forma oportuna a clientes distribuidoras ferreteras y minoristas.</li> <li>8. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos de la mercadería ofrecida por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra.</li> <li>9. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en los procesos de compra y venta.</li> <li>10. Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico, e informarlas por escrito.</li> <li>11. Llevar un control adecuado de los procesos necesarios para formalizar las operaciones de la venta.</li> </ol>	

12. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los artículos y su utilización. 13. Elaborar informes sobre novedades de la competencia en su sector de mercado, así como informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes y sobre la evolución de ventas en su sector. 14. Presentar reportes sobre la cartera de los clientes. 15. Realizar cotizaciones sobre artículos solicitados. 16. Formalizar las órdenes de compra e informar de pedido a coordinación de ventas. 17. Realizar y presentar informes claros de consumo por la realización de sus labores. 18. Realizar el cobro vía telefónica y apersonándose a la entidad a realizar la recaudación y entregar lo recaudado al encargado. 19. Asegurarse de brindar servicio que genere valor percibible por el cliente.					
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> <b>PERFIL</b>					
<b>Conocimiento (estudios)</b>	Egresado de instituto superior de administración o marketing empresarial.				
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima anterior de seis (6) meses realizando actividades similares.				
<b>Aptitudes y actitudes</b>	Conocimientos de informática, y manejo de sistemas de información. Capacidades de servicio al cliente. Habilidad de atención al público. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tolerancia, flexibilidad de aprendizaje, compromiso con la empresa, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa.				
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
Criterio	Importancia	Cumplimiento			
1.					
2.					
3.					
4.					
Rendimiento del puesto	$\Sigma$ (Importancia*cumplimiento)				
Escala de cumplimiento (desempeño): del 1 al 5 siendo 1= bajo desempeño y 5= desempeño óptimo Importancia acorde al criterio referido a las actividades tipo A de la medición de su rendimiento, así como el peso para su medición dado por gerencia general y/o por gerencia de administración y finanzas.					
Elaborado por: Stephanie Sanchez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:		



## Apéndice G: Resumen Evaluación desempeño para LA EMPRESA SA

**Tabla G 1**

*Resumen de Evaluación de Desempeño*

Objetivo de la Empresa	Indicadores Objetivo del área		Indicadores objetivo del ejecutor	
	Indicador	Área		
Aumentar las ventas y mejorar los ingresos de la empresa I: EBITDA	Incremento o decremento de ventas en un periodo determinado	Ventas	Tasa de incremento o decremento en las ventas	
	Índice de productividad global (en ventas)	Administración y finanzas	Promedio de cobro	
			Rotación de ventas	
	Impacto gasto de administración y ventas			
	Impacto de carga financiera			
	Rotación de cartera			
	Rotación activo fijo			
Órdenes de compra atendidas	Compras	Periodo promedio de pago		
Mantener e incrementar progresivamente la presencia (contratos) en entidades públicas y privadas I: Ausencia de penalizaciones externas	Tiempo de respuesta de atención al pedido	Almacén y logística	Pedidos entregados en el plazo	
	Pedidos entregados en plazo establecido		Pedidos entregados adecuadamente	
			Rotación de inventarios	
	Respuesta positiva a las solicitudes de compra	Compras	Deterioro del inventario	
			Pedidos recibidos a tiempo	
	Efectividad en la respuesta a una queja o reclamo	Ventas	Pedidos recibidos sin rechazo por faltante	
	Participación en contrataciones con el estado efectuadas		Incremento de clientes satisfechos	
Evaluación y control gestión del proceso				
Formalización de procesos y mejora en la coordinación entre áreas I:Ausencia de conflictos internos		Administración y finanzas	Mejora gestión de procesos, producto del desempeño empresarial con eficiencia y eficacia; traducido en mejores ingresos	
	Rendimiento: Carga laboral		Uniformidad en el desempeño laboral de actividades asignadas, traducido en ausencia sobrecarga laboral y costos por tiempo extra.	
	Tecnologías integradas con sistema de información		Conexión con la tecnología de información usada en la empresa, traducido en cumplimiento de presupuesto asignado.	
	Mecanización de la información adecuados	Compras		
			Pedidos recibidos sin rechazo por faltante	
Mejorar la productividad de las áreas y puestos de la empresa I: Claridad de funciones	Profesionalización del equipo de trabajo: Capacitación	Administración y finanzas	Programa de capacitación	
			Contratación de profesionales	
	Profesionalización : Competitividad organizacional		Indicadores de resultados (medida del desempeño)	
	Satisfacción del colaborador		Encuesta de nivel de satisfacción	
Gerencia General	responsable de la gestión de procesos			
I: indicador	EBITDA, Ausencia de penalizaciones externas, Ausencia de conflictos internos, claridad de las funciones en el puesto de trabajo.			

## Apéndice H: Guía Práctica (resumen de procesos)

**Tabla H 1**

*Resumen Procesos Principales*

		Responsable		Puestos involucrados		Descripción de puestos	Rendimiento laboral (carga)	Indicadores de gestión	Control por objetivos
Proceso	de	Jefe	de	Jefe	de	Apéndice F	Apéndices D	Tabla 29	Tabla 32
Compras		compras		compras			y E		
				Administración y finanzas			Tabla 28		
Proceso	de	Jefe	de	Jefe	de	Apéndice F	Apéndices D	Tabla 29	Tabla 32
Almacenamiento		almacén	y	almacén	y		y E		
		logística		logística			Tabla 28		
				Auxiliar de almacén y logística					
Proceso	de	Jefe de ventas		Jefe de ventas		Apéndice F	Apéndices D	Tabla 29	Tabla 32
Ventas				Coordinador de ventas y marketing			y E		
				Administración y finanzas			Tabla 28		
Ver									
		Diagramas de flujo DFM	de	Auxiliares y fuerza de venta					

Descripción de funciones para cada puesto de trabajo (Apéndice F), identificación de correspondencia de actividades (funciones) con criterios de valoración, determinación del grado de carga de trabajo por puesto (Apéndices D y E), comparativo del rendimiento laboral, evaluación de la situación actual y propuesta (Tabla 28). Flujo de procesos operativos (DFM) e indicadores (Tablas 29 y 32).

## **Apéndice I: Inversiones**

### **Programa de capacitación del personal**

El programa de capacitación que se propone, se encuentra dirigido a los colaboradores de la empresa, considerando los conocimientos adquiridos en la empresa y la necesidad de adquisición de nuevos conocimientos; por lo cual, con la capacitación mejorará el desempeño laboral.

La capacitación debe ser un proceso continuo que permita mejorar los conocimientos, habilidades e interacciones del personal en la empresa, adaptando a los trabajadores a la nueva estructura organizacional y funciones en su puesto de trabajo siendo estos más efectivos en el cumplimiento de las actividades encomendadas.

Lo que se buscan al implantar este programa de capacitación en la empresa es:

1. Pulir los conocimientos y capacidades del trabajador.
2. Incrementar el desempeño laboral (productividad) de cada trabajador.
3. Prevenir los errores en la realización de las labores.
4. Mejorar las aptitudes de los empleados de la empresa.
5. Preparar al trabajador para los cambios y eliminar la problemática.

Para el programa de capacitación propuesto; se ha de contratar profesionales especialistas en los temas a tratar o bien bajo algún programa impartido por una empresa consultora, en ambos casos se considera la experiencia en asesorías a otras empresas similares. El dictado de cursos similares se dará a todos los trabajadores de las áreas administrativas y de operaciones según lo requieran.

Con los conocimientos adquiridos por la empresa, los responsables de cada área deberán fortalecer y brindar capacitación continua al personal para fortalecer los conocimientos en gestión de procesos, sistemas de control (indicadores), entre otros para que el conocimiento se mantenga y fluya entre todos los trabajadores.

Por consiguiente, la capacitación para el personal de LA EMPRESA SA debe darse a través de un programa de capacitación, ver Figura 42.

**Tabla I 1***Programa de Capacitación de Personal*

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Horas por semana</b>	<b>Personal receptor de capacitación</b>	<b>Cantidad de personal</b>
Interacción e integración laboral	2h	2h	Todos	11
Sensibilización cambio organizacional	2h	2h	Todos	11
Gestión de procesos y herramientas de mejora	28h	4h	Todos	11
Gestión de personal (talento humano)	8h	4h	Gerencia general, Gerencia de Administración y finanzas	2
Marketing y satisfacción del cliente	8h	4h	Jefe de ventas, Coordinador de Ventas y Mkt	2
Gerencia , dirección estratégica, y sistemas de control (uso de indicadores, desempeño laboral, etc.)	20h	4h	Gerencia General, Gerencia de administración y finanzas	2
Procesos en contrataciones del estado	12h	4h	Jefe de ventas, Coordinador ventas y Mkt, vendedor mayorista	3
Programa uso Tecnología de la información (sistema)	8h	4h	Todos	11
Manejo de ofimática y herramientas de trabajo (digitalización)	8h	4h	Gerencia general, jefe de ventas, fuerza de ventas, auxiliar contable, auxiliar facturación, auxiliar de almacén	7

**Inversión para capacitación de personal**

La Tabla I2, muestra la inversión para el programa de capacitación para el personal de LA EMPRESA SA.

Tabla I 2

*Inversión en Capacitación de Personal*

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Duración</b>	<b>Cantidad de personal</b>	<b>Costo por capacitación</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Interacción e integración laboral	2h	11	750.00	—	750.00
Sensibilización cambio organizacional	2h	11	1280.00	—	1280.00
Gestión de procesos y herramientas de mejora	28h	11	13830.00	—	13830.00
Gestión de personal (talento humano)	8h	2	—	600.00	1200.00
Marketing y satisfacción del cliente	8h	2	—	1100.00	2200.00
Gerencia , dirección estratégica, y sistemas de control (uso de indicadores, desempeño laboral, etc.)	20h	2	—	2500.00	5000.00
Programa uso Tecnología de la información (sistema) y ofimática	12h	11	2800.00	—	2800.00
Procesos en contrataciones del estado	8h	3	—	220.00	660.00
Manejo de herramientas de trabajo (digitalización)	8h	7	—	100.00	700.00
<b>Total Inversión en Capacitación</b>					<b>28420.00</b>

Tabla I 3

*Suministros de Oficina Periodo de capacitaciones*

<b>Meses</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total</b>
4	167.00	668.00

Como se puede observar en las Tablas I2 e I3, se requiere una inversión total de S/. 29 088.00 para capacitación del personal.

## Contratación de Personal especializado

**Tabla I 4**

*Inversión para la Contratación de Profesionales*

Nombre del puesto	Sueldo Bruto	Gratificaciones	Vacaciones	CTS	Total de beneficios laborales	ESSALUD (contribución social)	Total costo real del trabajador
Jefe de logística y almacén	1500.00	250.00	125.00	145.83	520.83	168.75	2189.58
Jefe de compras	1300.00	216.67	108.33	126.39	451.39	146.25	1897.64
<b>Total inversión en nuevos trabajadores</b>							<b>4087.22</b>

Como se observa en la Tabla I4, la empresa debe invertir S/ 4 087.22, en la contratación inicial de los profesionales.

Se ha de considerar que debido a la contratación de nuevos profesionales dejarán de solicitar asesorías en temas logístico y contable lo cual supone un ahorro en inversión considerados en el flujo de caja comparativo (Ver Tablas I9 e I10).

Además de la contratación de los dos nuevos profesionales se requieren adquirir los siguientes recursos físicos y tecnológicos para realizar un óptimo trabajo, ver Tabla I5.

**Tabla I 5**

*Inversión Recursos Físicos*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio	2	250.00	500.00
Silla	2	75.00	150.00
Teléfono	2	45.00	90.00
Útiles de escritorio	2	25.00	50.00
<b>Total</b>			<b>790.00</b>

La inversión total para la contratación de dos nuevos profesionales es de S/ 4 877.22 tal como se describe en la Tabla I6.

**Tabla I 6**

*Inversión Total para la Contratación de Profesionales*

Descripción	Costo Total
Sueldos y beneficios	4087.22
Muebles, equipo y útiles de escritorio	790.00
<b>Total</b>	<b>4877.22</b>

### Inversiones relacionadas

Las nuevas tecnologías de información (TI) y ofimática es una inversión considerada debido a su utilidad para la correcta implementación de la propuesta, ver Tabla I7.

**Tabla I 7**

*Inversión en Tecnologías de Información (TI) y Ofimática*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadoras	3	1399.00	4197.00
Tablet	2	299.00	598.00
Escáner digitalizador	1	1995.50	1995.50
Licencias software	1	289.99	289.99
Instalaciones	1	325.00	325.00
Reconexión al sistema	5	130.00	650.00
Mantenimiento	1	600.00	600.00
<b>Total inversión TI y ofimática</b>			<b>8655.49</b>

### Inversión total de la propuesta

La Tabla I8 muestra la inversión total de la propuesta para LA EMPRESA SA.

**Tabla I 8**

*Inversión Total de la Propuesta*

Descripción	Total
Estudio del proyecto	3000.00
Programa de capacitación	29088.00
Contratación de personal	4877.22
Tecnologías de información y ofimática	8655.49
<b>Total inversión de la propuesta</b>	<b>45620.71</b>

Como se puede observar en la Tabla G8, la inversión total que deberá realizar la empresa será de S/ 45 620.71(en el mes cero); se ha de considerar el estudio del proyecto con un valor de inversión de S/ 3 000 desde el levantamiento de la información hasta la presentación de la propuesta. La contratación de personal tendrá una inversión de S/ 4 877.22, la adquisición de tecnología de información y ofimática una inversión de S/ 8 655.49 y la capacitación al personal de la empresa tendrá una inversión de S/ 29.088,00 soles.

## Flujos comparativos

**Tabla I 9**

*Flujo de Caja de la empresa estimado año 2015*

INGRESOS	MESES	Valor mensual	Valor Anual
Ventas		S/. 2,295,385.08	S/. 2,295,385.08
TOTAL INGRESOS			S/. 2,295,385.08
EGRESOS	MESES	Valor	
Sueldos y salarios			
Sueldos bruto	12	S/. 12,100.00	S/. 145,200.00
Salarios por asesoría		S/. 27,050.00	S/. 27,050.00
Total sueldos y salarios			S/. 172,250.00
Gastos generales:			
Mantenimiento de TI		S/. 500.00	S/. 500.00
Útiles de oficina	12	S/. 861.41	S/. 10,336.92
Total gastos indirectos			S/. 10,336.92
Total Costos y Gastos			S/. 182,586.92
Efectivo al final del periodo			S/. 2,112,798.16

Nota: no se considera margen de costo por la realización de la venta, debido a que este tipo de información no fue proporcionada, expresado en los alcances de la tesis. Se trabaja bajo el supuesto que el coste de adquisición de artículos de venta, presupone el mismo margen de contribución para ambos flujos comparados.

**Tabla I 10**

*Flujo de Caja de la empresa estimado tras la Puesta en Marcha de la Implantación de la Propuesta*

<b>INGRESOS</b>	<b>MESES</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Retorno incremento en productividad	12	S/. 1,930.85	S/. 23,170.16
Incremento en Ventas 20% anual aprox. por aumento productividad		S/. 2,754,462.10	S/. 2,754,462.10
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>S/. 2,777,632.25</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>MESES</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor Costo</b>
<b>Propuesta de mejora</b>		S/. 45,620.71	<b>S/. 45,620.71</b>
<b>Sueldos y salarios</b>			
Sueldos bruto	12	S/. 14,700.00	S/. 176,400.00
Salarios por asesoría		S/. 2,100.00	S/. 2,100.00
<b>Total sueldos y salarios</b>			<b>S/. 178,500.00</b>
<b>Gastos Indirectos:</b>			
Mantenimiento		S/. 600.00	S/. 600.00
Útiles de oficina	12	S/. 321.30	S/. 3,855.60
<b>Total gastos indirectos</b>			<b>S/. 3,855.60</b>
<b>Total Costos y Gastos (Inversión)</b>			<b>S/. 227,976.31</b>
<b>Efectivo al final del periodo</b>			<b>S/. 2,549,655.94</b>

Nota: no se considera margen de costo por la realización de la venta, debido a que este tipo de información no fue proporcionada, expresado en los alcances de la tesis. Se trabaja bajo el supuesto que el coste de adquisición de artículos de venta, presupone el mismo margen de contribución para ambos flujos comparados.



## Anexos.

### Anexo 1. Clasificación de las estrategias

Clasificación de las estrategias				Enfoque integrador: desarrollo del negocio
Estrategias genéricas o competitivas	Liderazgo en costos			Ubicación del negocio en red de industrias
	Diferenciación			
	Enfoque	Enfoque en costos Enfoque en diferenciación Enfoque en costos y diferenciación		Especialización del negocio en estrategias genéricas
Estrategias corporativas	De ajuste	Adaptación al entorno		
	De extensión	Proactivas hacia el entorno		
	Convencionales	De crecimiento intensivo:	Penetración de mercados Desarrollo de mercados Desarrollo de productos	Estrategias de crecimiento y desarrollo: Penetración de mercados Desarrollo de mercados Desarrollo de productos
		De diversificación:	Relacionada o concéntrica No relacionada, inconexa o conglomerado	Extensión del negocio: diversificación relacionada o no relacionada
	De integración	Integración vertical	Hacia adelante Hacia atrás	Extensión del negocio: integración vertical u horizontal
		Integración horizontal		
	De posición o general	Crecimiento y desarrollo		
		Estabilidad		
		Defensa y contingencias		Reconsideración del negocio
		Combinadas	Crecimiento y desarrollo Estabilidad Defensa y contingencias	

Figura 1. 1. Clasificación de Estrategias

Nota: Tomado de Huamán y Ríos (2015)

## Anexo 2. Procedimiento de uso de las Matrices MADE y MADI

### Procedimiento MADE

- Seleccionar la teoría de estudio para el entorno específico
- Definir factores
- Definir fuentes para cada factor
- Evaluar el factor y definir el efecto del entorno a las 4P
- Priorizar los factores
- Evaluar la matriz
- Analizar los indicadores

Para realizar todos estos pasos se hace uso de una herramienta realizada en MS Excel, diseñada por Huamán y Ríos (2015) y siguiendo el procedimiento sugerido; se fundamenta en base matemática y la confiabilidad de los resultados radica en la construcción de los factores que serán parte de la MADE, teniendo como base la teoría descrita para la selección de las alternativas correspondientes y que estas sean seleccionadas en el aplicativo para poder determinar las oportunidades o amenazas encontradas.

El aplicativo luce de la siguiente manera y considera los pasos descritos:

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO (MADE)

E. Específico: 5 Fuerzas de M. Porter

Indicador de Diagnóstico Externo: 0.00

81.00%

Organización: COFERSA EIRL

LAS 4 P'S MKT

EVAL. FACTORES

Tot. Factores : 0

n	Tipo_Entorno	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	O	P	M	W	Valor	Total
3													0.00%	N.N	N.N
4	E. General												0.00%	N.N	N.N
5	E. Específico												0.00%	N.N	N.N
6													0.00%	N.N	N.N
7													0.00%	N.N	N.N
8													0.00%	N.N	N.N
9													0.00%	N.N	N.N
10													0.00%	N.N	N.N
11													0.00%	N.N	N.N
12													0.00%	N.N	N.N
13													0.00%	N.N	N.N
14													0.00%	N.N	N.N
15													0.00%	N.N	N.N
16													0.00%	N.N	N.N
17													0.00%	N.N	N.N
18													0.00%	N.N	N.N
19													0.00%	N.N	N.N
20													0.00%	N.N	N.N
21													0.00%	N.N	N.N

Figura 2. 1. Matriz de análisis y diagnóstico externo MADE

Nota Fuente: Ríos F., (2016), versión 20070217

## Procedimiento MADI

- Seleccionar la teoría a usar para el análisis interno de la organización
- Definir factores
- Evaluar los factores y definir su efecto en las 4P
- Definir fuente de cada factor
- Priorizar los factores
- Evaluación de la matriz
- Analizar los indicadores

Para realizar todos estos pasos se hace uso de una herramienta realizada en MS Excel, diseñada por Huamán y Ríos (2015), y siguiendo el procedimiento sugerido; se fundamenta en base matemática y la confiabilidad de los resultados radica en la construcción de los factores que serán parte de la MADI, teniendo como base la teoría descrita para la selección de las alternativas correspondientes y que estas sean seleccionadas en el aplicativo para poder determinar las fortalezas y debilidades encontradas.

El aplicativo luce de la siguiente manera y considera todos los pasos descritos:

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO (MADI)															
Teoría:		Indicador de Diag. Interno:										0.00		0.00%	
Organización:		LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES				Tot. Factores :		0			
n	Categoría	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	O	P	M	W	Valor	Total	
1												0.00%	N.N	N.N	
2												0.00%	N.N	N.N	
3												0.00%	N.N	N.N	
4												0.00%	N.N	N.N	
5												0.00%	N.N	N.N	
6												0.00%	N.N	N.N	
7												0.00%	N.N	N.N	
8												0.00%	N.N	N.N	
9												0.00%	N.N	N.N	
10												0.00%	N.N	N.N	
11												0.00%	N.N	N.N	
12												0.00%	N.N	N.N	
13												0.00%	N.N	N.N	
14												0.00%	N.N	N.N	
15												0.00%	N.N	N.N	
16												0.00%	N.N	N.N	
17												0.00%	N.N	N.N	
18												0.00%	N.N	N.N	
19												0.00%	N.N	N.N	
20												0.00%	N.N	N.N	
21												0.00%	N.N	N.N	

Figura 2. 2. Matriz de análisis y diagnóstico interno MADI

Nota Fuente: Ríos F., (2016), versión 20070217

### **Anexo 3. Glosario de términos**

Alineación estratégica: el modelo organizativo que debemos diseñar debe estar en base a las actividades con las cuales llegamos a cumplir nuestra estrategia. (Huamán y Ríos, 2015, p.174).

Alineación a la gestión de procesos: reflejo de un diseño organizacional, que permita la interrelación de cada puesto de trabajo, implicando la consecución de la eficiencia de cada proceso principal de una empresa, y por lo tanto una gestión empresarial efectiva.

Diseño organizacional: es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (Huamán y Ríos, 2015, p.36).

Dirección estratégica: proceso a través del cual se formulan y se asegura la adecuada implantación de las estrategias, tomando decisiones y asignando recursos para que las organizaciones logren exitosamente sus objetivos. (Huamán y Ríos, 2015, p.47).

Estrategia: La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que logra ventajas en un entorno cambiante gracias a la configuración de sus recursos y competencias con vistas a satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (Johnson, et al., 2006)

Gestión de procesos: práctica que consiste en gestionar cada proceso... que tienen lugar en una empresa, y no únicamente los relativos al área de venta, como tradicionalmente se ha venido haciendo (Camisón, et al., 2007, p. 863).

Implantación de la estrategia: hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados. (Navas y Guerras 2007, p.579).

Mapa de procesos: es la representación de la interrelación entre procesos. (Velasco, 2010, P.195).

Organigrama: representación gráfica y esquemática de la estructura de una organización que muestra las áreas que la integran y sus relaciones. (Huamán y Ríos, 2015, p.219).

Organización: sistema que realiza actividad de transformación en sucesión lógica, ordenando las áreas o los departamentos o puestos siguiendo esta lógica de izquierda a derecha: actividades de entrada, actividades de proceso y actividades de salida.

Organización informal: redes de alianza o esferas de influencia, que no están tomadas en cuenta en el organigrama formal. Brota espontánea y naturalmente entre los miembros que ocupan posiciones en la organización formal... (Gómez, 1996, p.195). En un sistema formal se espera que cada persona haga la función que le corresponde y desempeñe su labor de modo consciente y explícito, para de este modo coordinar las actividades tanto propias y de las demás personas que integran la organización.

Planeación: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 2000, p.5).

Proceso: conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los clientes internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio. (Huamán y Ríos, 2015).

Recursos: todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a ella de forma semipertinente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, con independencia, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización (Wernerfelt, 1984, p.172).

*La ignorancia proviene de aquellos, que juzgan una obra  
sin la lectura de la misma; acompañados de un  
intelecto limitado, que restringe su capacidad de  
entendimiento.*